



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“DISEÑO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA RENTA DE MINIBODEGAS”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:**

**MIRIAM GÓMEZ TRUJILLO
ROSA ALBA ELIZBETH MERCADO VELÁZQUEZ**

ASESOR: M. EN A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCÍA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2006.



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 la Universidad Nacional Autónoma de México:

Agradecemos profundamente la oportunidad que nos brinda la Máxima Casa de Estudios por ser parte de la Universidad más grande e importante de Latinoamérica, por todas las experiencias y conocimientos brindados que han logrado nuestro desarrollo tanto personal como profesional, por habernos dado las herramientas que permitirán abrirnos brecha hacia un nuevo horizonte que sin duda fortalecerá la ruta de nuestras vidas y por que dentro de sus aulas conocimos a muchas de las personas que dejaron una huella en nuestro camino.

Por mi raza hablará el espíritu.

A nuestra Asesora:

M. en A. Ma. Teresa Muñoz García, por habernos guiado y apoyado en la culminación de ésta tesis, por su tiempo, su paciencia y dedicación. Mil gracias.

A nuestros Padres:

Con este trabajo vemos culminada una etapa importante de nuestras vidas, sabemos que esto solo ha sido posible gracias a la educación, el amor y la paciencia con el cual han guiado nuestro camino.

Queremos expresarles nuestro más profundo agradecimiento por apoyar nuestros sueños, por compartir y dedicar gran parte de sus vidas, por darnos el aliento y apoyo para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día.

ÍNDICE

	PÁG.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
OBJETIVO.....	II
HIPÓTESIS.....	III
INTRODUCCIÓN.....	IV

CAPÍTULO 1

Generalidades de la Administración

1.1 Conceptualización de la Administración.....	1
1.2 Orígenes y desarrollo de la Administración.....	2
1.3 Importancia de la Administración.....	5
1.4 Teorías administrativas y sus principales enfoques.....	6
1.5 El proceso administrativo como base de la eficiencia organizacional.....	11

CAPÍTULO 2

Empresa

2.1 Conceptualización de la Empresa.....	19
2.2 Objetivos de la Empresa.....	20
2.3 Clasificación de las Empresas.....	21
2.4 Entorno en las empresas.....	24
2.5 Las tendencias en los negocios.....	31
2.6 Necesidad de formar una empresa.....	32
2.7 Importancia de la micro y pequeña empresa en México.....	32
2.8 Self Storage.....	33

CAPÍTULO 3

La Planeación como parte fundamental de la Administración

3.1 Conceptualización.....	34
3.2 Importancia de la Planeación.....	35
3.3 Principios de la Planeación.....	36
3.4 Planeación y el ciclo de vida de las empresas.....	40
3.5 Clasificación de los tipos de planes.....	42
3.6 Pasos en la Planeación.....	61

CAPÍTULO 4

La Organización base fundamental en el diseño de manuales

4.1 Conceptualización.....	64
4.2 Importancia de la Organización.....	65
4.3 Principios de la Organización.....	65
4.4 Organización Formal e Informal.....	65
4.5 Sistemas de Organización.....	67
4.6 Organigramas.....	72
4.7 Análisis y Descripción de Puestos.....	82
4.8 Manuales Administrativos.....	86

CASO PRÁCTICO.....	100
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	228
-----------------------------	------------

CONCLUSIONES.....	229
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	231
--------------------------	------------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo podemos aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, evitando tiempos muertos, confusiones en las tareas desarrolladas y por lo tanto su duplicidad y cómo encontrar con facilidad y rapidez respuestas a preguntas y dudas frecuentes sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo o esperar la orientación de algún supervisor?

OBJETIVO

Desarrollar manuales de organización, políticas y procedimientos, como instrumentos para optimizar la eficiencia de la administración en la empresa.

HIPÓTESIS

Con el diseño de manuales administrativos, la empresa tendrá mejores herramientas que le ayudarán a resolver problemas de precisión y responsabilidad en actividades y por consecuencia aumentará la eficiencia en la misma.

INTRODUCCIÓN

Las tareas cotidianas en la empresa sin un curso uniforme, su duplicidad, la falta de identificación de objetivos y metas, la carencia de visión y misión, así como el establecimiento de políticas, hace necesario el uso de una herramienta que ayude a operar de forma óptima una organización. Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitan la capacitación de nuevos empleados, proporcionan una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos, etc.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el análisis de cada proceso, actividad, función, tarea, etc. ya que este permitirá una elaboración precisa de cada situación en cuestión, logrando con ello una guía que permita al personal a encontrar solución a sus problemas y encaminarlos al logro de sus objetivos y por consiguiente los de la organización.

Dentro de este trabajo daremos un panorama general de las bases para la elaboración de los manuales administrativos, ayudando a incrementar la efectividad de las funciones administrativas de la organización así como proporcionar una guía para los estudiantes del área administrativa.

En el primer capítulo hablaremos sobre generalidades de la administración donde observamos sus orígenes, las principales teorías administrativas y el proceso administrativo.

Más adelante en el capítulo dos conoceremos lo que es Empresa, su clasificación, su entorno y la importancia de la micro y pequeña empresa, así como lo que es el Self Storage, ya que el campo de nuestra investigación es una empresa de este tipo.

Dentro del capítulo tres hablamos de la Planeación como parte fundamental de la administración, aquí detallamos lo que es esta etapa del Proceso Administrativo, su función, su importancia y principios, los tipos de planeación y sus pasos.

Y finalmente en el capítulo cuatro, mencionamos a la Organización, ya que es la siguiente función que se realiza después de la planeación y a la que le concierne determinar las actividades específicas que son necesarias para lograr las metas planeadas, agrupar a las actividades en estructuras lógicas, asignar las actividades, puestos y personas específicas, y proporcionar medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos, por eso se considera como base fundamental en el diseño de manuales, también explicamos su importancia y principios, que son los organigramas, lo que es un análisis y descripción de puestos y finalmente cerramos con nuestro tema de interés: los manuales

administrativos, su importancia, los tipos que existen y los pasos para la elaboración de cada uno de ellos.

Capítulo 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 Conceptualización de la Administración.

“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”. E. F. L. Brech.

“Administrar es prever, organizar, mandar coordinar y controlar “. Fayol.

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. J.A. Fernández Arena.

“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”. Agustín Reyes Ponce.

“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”. Jiménez Castro.

“La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. Koontz y o’Donell.

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. J. D Mooney.

“Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular “. Peterson y Plowman.

“Es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes”. Massie y Douglas.

“Implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos”. Kasty Rosenzweig.

“Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos”. Sisk.

“Implica las actividades emprendidas por una o más personas con el objetivo de coordinar las actividades de otros en la consecución de metas que no pueden ser logradas por una sola persona”. Donnelly, Gibson e Ivancevich.

De todo lo anterior podemos concluir que Administrar es un proceso planeado, organizado, dirigido y controlado que persigue alcanzar uno o varios objetivos preestablecidos.

1.2 Orígenes y desarrollo de la Administración.

Antecedentes Históricos¹.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado a la Administración.

Para comprender mejor el significado de la Administración, daremos a continuación una breve reseña histórica.

Origen y desarrollo de la Administración	Época Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ División del trabajo por edad y sexo. ✓ El hombre utiliza en forma rudimentaria la Administración al trabajar en grupo.
	Período Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vida sedentaria. ✓ Aparición del Estado. ✓ Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la Administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.
	Antigüedad Grecolatina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aparición del esclavismo. ✓ Aplicación de la Administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.

¹ GALINDO, Münch (1999), *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 17-23 p.
 JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg (1995), *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Limusa S.A. de C.V., 51-57 p.

Origen y desarrollo de la Administración	Feudalismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inicialmente, la Administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. ✓ Posteriormente los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales. ✓ Nuevas formas de Administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos. ✓ Surgen los gremios.
	Revolución Industrial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralización de la producción. ✓ Auge industrial. ✓ Administración de tipo coercitivo. ✓ Explotación inhumana del trabajador. ✓ Estructuras de trabajo más complejas. ✓ Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de Administración.
	Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran desarrollo tecnológico e industrial. ✓ Surge la Administración científica. ✓ Aparecen numerosos investigadores de la Administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.

Fuente: GALINDO, Münch (1999), *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 17-23 p.

Administración en México².

Desarrollo de la Administración en México	México Precolombino	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sus principales actividades eran la domesticación de animales y el cultivo. ✓ Se daban prácticas económicas y administrativas. ✓ Fabricación de tejidos y cerámica para autoconsumo. ✓ Especialización e intercambio. ✓ Aparición de clases sociales
---	---------------------	--

²HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (1988), *Fundamentos de Administración*, 1.ed., México, Mc Graw Hill Interamericana, p. 28

Desarrollo de la Administración en México		organizadas. ✓ Guerras hegemónicas por el dominio. ✓ Aparece el comercio gracias al desarrollo de civilizaciones como los Olmecas, Mayas, Aztecas entre otros. ✓ Cobro de impuestos.
	Época Colonial	✓ Desaparecen formas de organización autóctona. ✓ Aparecen estructuras administrativas y conceptos del trabajo. ✓ Los españoles traen a México una organización política, económica y religiosa. ✓ Existen muchos tipos de compadrazgo.
	México independiente del siglo pasado	✓ No se cuenta con bases culturales y tecnológicas lo que impide un desarrollo económico. ✓ Se impulsa la industria textil. ✓ Se escriben las primeras ideas de un plan de Hacienda Pública.
	Porfiriato	✓ Se hacen intentos importantes para impulsar la industria. ✓ Se introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fabricas de capital extranjero.
	Época Posrevolucionaria	✓ Se expropián las compañías petroleras de capital extranjero ✓ Se crean sindicatos. ✓ Se impulsa la industrialización del País.
	Época Posrevolución Industrial	✓ La expropiación petrolera ✓ La llegada de intelectuales españoles, refugiados. ✓ La segunda guerra mundial, que provoca compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos, son los que generan una pequeña revolución industrial en México. Se desarrollan la ciudad de México y Monterrey. ✓ Se crea una clase proletariada.

	Evolución de los estudios de Administración	<ul style="list-style-type: none">✓ A partir de nuestra industrialización, surge en México la necesidad del estudio de la Administración.✓ Las primeras escuelas de Administración surgieron en el Instituto Tecnológico de Monterrey en 1943 bajo el nombre de Administración de negocios.✓ En 1957 se aprobó la carrera en la UNAM.
--	---	---

1.3 Importancia de la Administración.

- ✓ Una buena Administración es fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice. En casi todos los actos de nuestra vida nos encontramos permanentemente tomando decisiones, eligiendo alternativas y buscando soluciones, lo cual no es otra cosa que administrar.
- ✓ La forma en que se dirige el negocio es uno de los factores que se toma en cuenta a la hora de decidir si se otorgan créditos o no.
- ✓ La Administración dista mucho de ser sólo una herramienta para ordenar a un grupo de personas, el éxito de una empresa pueden ser atribuido al correcto arte de administrar de sus dirigentes.
- ✓ Las empresas en nuestro país necesitan líderes que sepan Administrar para lograr un crecimiento sostenido.

Características de la Administración.

1. Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. (Es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa, que en un hospital, en el estado, en el ejército etc.)
2. Valor instrumental: Dado que su finalidad es inminentemente 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.
3. Especificidad: Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones productivas, económicas,

contables, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

4. Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo este es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización social se están dando en mayor o menor grado todo o la mayor parte de los elementos administrativos. Es decir la Administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
5. Unidad Jerárquica. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización. Todos los integrantes del organismo participan en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.
6. Interdisciplinaria. La Administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
7. Flexibilidad Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada organización social donde se aplican.

1.4 Teorías administrativas y sus principales enfoques.

La Administración se ha desarrollado a lo largo de los siglos, tal como se explicó anteriormente, bajo diferentes enfoques en función de las épocas, actividades y consecuentes necesidades de las organizaciones.

Es así como aparecen las diferentes teorías o escuelas de la Administración para contribuir a la solución de los problemas que surgen a raíz de que aparece:

- ✓ Un crecimiento desorganizado de las empresas, lo cuál generó una severa complejidad administrativa, que exigía un planteamiento científico que sustituyera la improvisación y el empirismo dominante, y
- ✓ La necesidad de aumentar la competitividad de las organizaciones.

Al finalizar el siglo XIX aparece la gran empresa como resultado del progreso técnico y con el consecuente aumento de la producción, es así como la Revolución Industrial es el detonante que origina una concepción del trabajo humano organizado en fábricas y en el siglo XX surge la necesidad de racionalizar y replantear las estructuras productivas que habían crecido en forma desmesurada.

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la Administración, es así como a

continuación damos una breve reseña de las teorías o escuelas de la Administración³.

PERSPECTIVA	TEORÍA ADMINISTRATIVA	REPRESENTANTE	APORTACIONES
Clásica de la Administración	Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Racionalización del trabajo en el nivel operacional (obrero) a través del estudio de tiempos y movimientos. ✓ Selección y capacitación de trabajadores. ✓ Salarios incentivos, es decir sistema de pago por unidad producida o sistema de destajo. ✓ Organización funcional. ✓ Principios de la Administración científica: Desarrollar un método científico para el trabajo de los obreros (sustitución de regla de oro), establecer el proceso científico para seleccionar y entrenar al personal, cooperación entre las gerencias y los obreros, división del trabajo de los obreros con base en su especialización.
	Escuela Clásica	Henri Fayol	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de áreas funcionales: Operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas. ✓ Primer modelo de Proceso Administrativo: Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. ✓ Principios de la Administración: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal, centralización, cadena escalar(jerarquía), orden, equidad, estabilidad del personal en sus cargos, iniciativa, espíritu de equipo.

³ OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo (2002), *Teorías de la Administración*, 1.ed., México, Thomson, 523 p.
RIOS SZALAY, Adalberto (1992), *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2.ed., México, Trillas, 214 p.

	Teoría de la Burocracia	Max Weber	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teoría de la autoridad. ✓ Funciones de la burocracia: especialización, estructura, previsibilidad, racionalidad, democracia.
Humanista de la Administración	Escuela Humano Relacionista	George Elton Mayo	<p>A través de los experimentos realizados en Hawthorne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La productividad es problema de las relaciones de grupo. ✓ Preocupación por pagar altos dividendos a los trabajadores. ✓ Las habilidades administrativas de la persona son necesarias para el éxito de los trabajadores. ✓ Es necesario mantener buenas relaciones interpersonales e intergrupales para conseguir que la productividad aumente. <p>Finalmente se llega a la conclusión de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La importancia de la seguridad personal y las necesidades sociales de los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales.
	Escuela Conductista	Enfoque Conductista Kurt Lewin	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La parte más importante de su teoría es el estudio de grupos pequeños, su motivación, su participación y las normas de los mismos, la participación, el proceso de decisión, la productividad, los estilos de liderazgo, etc. ✓ De acuerdo con éste enfoque, el grupo casi siempre está conformado por un número limitado de personas, generalmente menos de siete, que gozan de interacción libre y se caracterizan por tener los siguiente elementos: solidaridad, continuidad de la sociedad, el tamaño, el papel y la naturaleza de las tareas, los objetivos y la producción del grupo, así como su autonomía y ubicación dentro de la organización.

		Administración Conductista de Simón	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destaca el concepto de “hombre satisfactorio”, lo que significa que el objetivo de la Administración no debe ser “maximizar” u “optimizar” la actividad, sino alcanzar una condición que “satisfaga”, es decir, adoptar un curso de acción que sea “bastante bueno” desde todos los puntos de vista, en lugar de procurar el mejor curso de acción posible. 																		
		Teorías de la Motivación	<p>Cada una de las teorías de motivación son útiles e importantes, la motivación individual determina el esfuerzo laboral, tiene la habilidad para crear un trabajo que produzca respuestas positivas a las necesidades y las metas laborables de quienes las realizan. A continuación se nombran algunas de ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Teorías del contenido: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Teoría</td> <td style="width: 40%;">Representante</td> </tr> <tr> <td>De la pirámide de las necesidades.</td> <td>Maslow</td> </tr> <tr> <td>Erc</td> <td>Alderfer</td> </tr> <tr> <td>Los dos factores</td> <td>Herzberg</td> </tr> <tr> <td>La realización</td> <td>McClelland</td> </tr> </table> ✓ Teorías del proceso: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Teoría</td> <td style="width: 40%;">Representante</td> </tr> <tr> <td>Las expectativas</td> <td>Vroom</td> </tr> <tr> <td>La equidad</td> <td>Stacy Adams</td> </tr> <tr> <td>Refuerzo</td> <td>Skinner</td> </tr> </table> 	Teoría	Representante	De la pirámide de las necesidades.	Maslow	Erc	Alderfer	Los dos factores	Herzberg	La realización	McClelland	Teoría	Representante	Las expectativas	Vroom	La equidad	Stacy Adams	Refuerzo	Skinner
Teoría	Representante																				
De la pirámide de las necesidades.	Maslow																				
Erc	Alderfer																				
Los dos factores	Herzberg																				
La realización	McClelland																				
Teoría	Representante																				
Las expectativas	Vroom																				
La equidad	Stacy Adams																				
Refuerzo	Skinner																				
	Teoría Estructuralista	Amitai Etzioni	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipología de las organizaciones. ✓ Tipología del comportamiento en las organizaciones. 																		
Moderna de la Administración	Teoría de los Sistemas	Herbert A. Simon	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las organizaciones están construidas en tres estratos: sistema básico de producción física y procesos de distribución, estrato de decisiones programadas y estrato de procesos de decisiones no programadas. ✓ Las organizaciones conservaran sus formas jerárquicas. 																		

	Teoría de las Contingencias	Joan Woodward	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La tecnología juega un papel importante dentro de la organización, tanto como el de su estructura y procesos. ✓ Las empresas que más se aproximen a la estructura adecuada para sus tecnologías, obtendrán un mayor éxito.
	Desarrollo Organizacional	Richard Beckhard (Creador de la expresión DO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformación de una organización en una organización “sana” por medio de un proceso sistemático, administrado y planeado.
	Administración por Objetivos	Peter Druker (creador de la expresión APO) George Ordione (Su obra se considera la cuna de APO)	La APO es un sistema de administrar, relaciona las metas de la organización con el desempeño y el desarrollo individuales, involucrando a todos los niveles administrativos.
Contemporánea de la Administración	Calidad Organizacional	La era moderna de la Administración de la Calidad fue anunciada por algunos nuevos pensadores en los que destacan: Deming, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Juran y Taguchi.	<p>Principios de Deming:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crearán constancia en la meta de la calidad del producto. 2. Rechazar la idea de la existencia de niveles normalmente aceptados de atrasos debido a errores, material defectuoso y acabados imperfectos. 3. No dependerán de la inspección para obtener calidad. 4. Reducirán la cantidad de proveedores. 5. Instituyeran programas para reducir constantemente los costos y mejorar la calidad, los servicios y la productividad. 6. Implementarán entrenamiento para lograr la utilización total de todos los empleados. 7. Concentrarán la supervisión en ayudar al personal a hacer mejor su trabajo. 8. Eliminarán el miedo y estimularán la comunicación de doble vía. 9. Suprimirán las barreras entre los departamentos. 10. Descartarán la utilización de metas numéricas, lemas y carteles para estimular la mano de obra. 11. Utilizarán métodos estadísticos para mejorar constantemente la calidad y la productividad y eliminarán todas las normas que impongan cuotas numéricas.

			<p>12. Eliminarán las barreras que impiden el orgullo por el trabajo.</p> <p>13. Instituyeran un programa vigoroso de educación y entrenamiento para mantener a las personas a la par de los avances materiales, métodos y tecnologías.</p> <p>14. Definirán claramente el compromiso permanente con la calidad y la productividad.</p>
	<p>Proyectos y procesos organizacionales</p>	<p>Ian Mitroff, Richard Mason y Christine Pearson</p>	<p>Estos profesores anticipan que los proyectos serán totalmente diferentes y proponen “Centros” en lugar de Departamentos (Recursos Humanos, Contabilidad, etc.): Centro de conocimiento y aprendizaje, Centro de recuperación / desarrollo, Centro de servicio mundial / espiritual, Centro de operaciones de categoría mundial e Instituto de liderazgo.</p> <p>También cabe mencionar en este apartado (proyectos organizacionales) que en la actualidad las organizaciones progresistas han comenzado a re proyectar sus procesos, mediante la creación de estructuras modulares, virtuales y sin fronteras.</p> <p>Dentro de los procesos organizacionales podemos mencionar la Reingeniería, el Adelgazamiento y el Facultadamiento.</p>

1.5 El Proceso Administrativo como base de la eficiencia organizacional.

Definición.

Antes de establecer una definición sobre Proceso Administrativo empezaremos por precisar el concepto de Proceso.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Una vez comprendido el concepto de Proceso, veamos el de administrar, que, en forma general, según el diccionario de la Real Academia Española, es: “Gobernar, regir o aplicar...”.

Utilizando las definiciones de proceso y Administración, según diccionarios clásicos, diremos en forma general que el proceso administrativo es la secuencia

sistematizada de actividades para alcanzar un fin bajo la dirección, el gobierno y el cuidado específico de acuerdo con fines determinados de un establecimiento, una institución, una empresa, etc.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Otra definición más precisa es la siguiente:

Pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su presión –para la fijación de objetivos claros- planeación, organización, integración dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma.

Universalidad del Proceso Administrativo.

Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa es factible dirigir y controlar; además, cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad.

El proceso administrativo se puede aplicar tanto a una granja como a una industria o a una empresa comercial, incluso a una institución educativa.

La Ciencia en el Proceso Administrativo.

El proceso administrativo está íntimamente vinculado al método científico, ya que una empresa, al estar sistematizada, es viable de mejorar continuamente, siempre y cuando se observen el desenvolvimiento y el desempeño en forma científica, de tal manera que los cambios sean objeto de investigación previa, mediante hipótesis sujetas a comprobación a un lado del método empírico tradicional de la toma de decisiones con base en corazonadas. Para tal efecto, el control de las operaciones y su registro histórico de los resultados y hechos ponen la base para la observación, siempre y cuando los controles estén basados en parámetros y estándares consistentes, a través de periodos prolongados que permitan sacar conclusiones.

Visión y Misión del Proceso Administrativo.

El proceso administrativo clásico inicia con una etapa de previsión, hoy conocida también por la escuela de la planeación estratégica como visión. Ésta es una representación mental del negocio o la institución concebida y deseada por un

líder, misma que deberá ir acompañada de la misión que tendrá que cubrir la empresa al producir un bien o un servicio en la sociedad donde operará. La visión y la misión son el eje de la aplicación del proceso administrativo, el cual no necesariamente es para una empresa de nueva creación, pues también sirve para reorganizar una organización. En este caso, se puede iniciar el proceso, mediante la evaluación de la efectividad de la empresa y el análisis del funcionamiento actual, diagramado los procesos y las estructuras vigentes.

Conocer la visión y la misión de la empresa es indispensable para el administrador que se abocará a su creación o reorganización. La visión, en ocasiones, es generada por un hombre de negocios o fundador de una institución pública o privada. La visión es “Una mezcla de experiencia, intuición, perspicacia en los negocios, conocimiento de información privilegiada, relaciones e incluso, sabiduría y buen juicio”.

La visión es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades.

Según Thompson, “la visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar”.

La mayoría de las empresas han nacido por la visión de un hombre; sin embargo, no todas las “visiones” son necesariamente buenas o llegan a gestar una organización sólida. De ahí que el administrador como consultor o gerente debe traducir la visión de un emprendedor a investigaciones (previsión), objetos y metas (planeación), estructuras (organización) y definición de cualidades del equipo humano (staff), en elementos de dirección y control. En la medida en que la capte y la traduzca bien, se garantizará el éxito o fracaso de la empresa.

Clasificaciones y principales autores del Proceso Administrativo.

Son muchos los autores en el ámbito mundial que han tratado sobre el proceso administrativo. Podemos decir que es la escuela o corriente administrativa más difundida; sin embargo, los autores aunque coinciden en dividirlo en etapas (iniciando por la previsión o planeación y concluyendo en el control), cada uno lo trata de manera diferente, con el fin de darle un toque personal original, de ahí que tanto las etapas como las subetapas varíen en forma, no en fondo, lo cual hace de esta corriente un enfoque enriquecido por muchos autores.

A continuación veremos una tabla con la clasificación de algunos autores así como los puntos más relevantes de cada etapa del proceso administrativo.

	PREVISIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	EJECUCIÓN	DIRECCION	COORDINACION	CONTROL
HENRI FAYOL	“Gobernar es prever”. Calcular el porvenir y programarlo. Articular los programas de acción instrumento de la previsión.		Proveer la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: herramientas, capital y personal. Organizar es saber constituir el cuerpo social.			Arte de manejar a los hombres. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspecciones periódicas del cuerpo social.	Armonizar los actos, hacer que converjan los esfuerzos. Adaptar los medios al objeto. Dar las cosas y los hechos las proporciones convenientes.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adoptados a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales y de seguridad.
HAROLD KOONTZ		Selección de misión, objetivos y acciones necesarias para cumplirlos. Toma de decisiones. Elección de cursos futuros de acción.	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento.	todo ocurre conforme a los programas adoptados, a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales y de		Influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Liderazgo. Comunicación.		Medir y corregir el desempeño individual y colectivo en la organización. Garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
GEORGE R. TERRY		Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Qué se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos? Terry incluye la previsión aquí.	Distribuir el trabajo entre el grupo. Establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién y cuándo realiza las tareas?		Es el análisis del porqué y el cómo se ejecutan las tareas por los miembros del grupo para que se realicen con entusiasmo.			Controlar las actividades para conformarlas con los planes.
JAMES F. STONER		Proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas.	dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas			Proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o de una organización entera con respecto a una tarea.		Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Generalidades de la Administración.

	PREVISIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	EJECUCIÓN	DIRECCION	COORDINACION	CONTROL
DAVID R. HAMPTON		Reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente. Determinar ambiciones a corto y largo plazos. Definir métodos de realización.	División de la empresa en unidades o departamentos. División de funciones.			Actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación.		Vigilar los procesos basándose en los objetivos y las normas obtenidos de la planeación. Comparación, evaluación y ajustes.
AGUSTÍN REYES PONCE	Elemento de La administración en el que con base en las condiciones futuras en que habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, que determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la empresa.	Fijar cursos de acción a seguirse, estableciendo principios que los orienten. Fijar la secuela de operaciones para realizarlos, determinar tiempos y números necesarios para ello.	Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa.	Obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización y la planeación.		Lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones directamente o delegando dicha autoridad. Vigilar simultáneamente que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas.		Es la comprobación de lo obtenido con lo esperado.
ISAAC GUZMÁN VALDIVIA		Señalar los objetivos que se persiguen, dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados, escoger los procedimientos que deberán aplicarse y elaborar los programas a corto y largo plazos, incluyendo los factores de tiempo y costo.	Coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden.	Adquisición, conservación y acrecentamiento de los recursos económicos necesarios para la vida de la empresa. Así como la adquisición conservación y desarrollo de los hombres que han de cubrir todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su funcionamiento.		Conjunto de funciones administrativas, encaminadas al logro de los resultados que se buscan. El acto de dirigir es un acto de gobierno.		Control de las actividades humanas encaminadas hacia un fin previsto.

Generalidades de la Administración.

	PREVISIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	EJECUCIÓN	DIRECCION	COORDINACION	CONTROL
JOSE A. FDEZ ARENA		En la planeación se definen los problemas a resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.	La planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr su implementación. Dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado. La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger la mejor.					Por medio del control se compara el resultado con lo que se esperaba obtener y se buscan las causas que pueden haber ocasionado las desviaciones.
SERGIO HDEZ. RDGZ.	Visión Y Previsión	Planeación y estrategia	Organización	Integración de equipos de trabajo		Dirección		Control y evaluación del sistema.

A continuación hablaremos sobre el enfoque de uno los principales representantes de la Administración en México.

Agustín Reyes Ponce.

Su obra Administración de Empresas se desarrolla bajo el enfoque del Proceso Administrativo donde el autor divide en dos partes este proceso:

La etapa mecánica. La comprenden:

a. Previsión.

La previsión responde a la pregunta ¿qué puedo hacer? para Reyes Ponce es "el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma".

La Previsión tiene tres momentos:

- ✓ La definición del propósito.
- ✓ La investigación.
- ✓ El desarrollo de alternativas.

b. Planeación.

La planeación responde a la pregunta ¿qué voy a hacer? es para Reyes Ponce "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización".

Los momentos de la planeación son:

- ✓ Fijación de objetivo.
- ✓ Definición de políticas.
- ✓ Fijación del presupuesto respectivo.

c. Organización.

La organización responde a la pregunta ¿cómo lo voy a hacer? se define como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir; funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

El Proceso de Organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.

La etapa dinámica. La comprenden:

d. Integración de Recursos.

Responde a la pregunta ¿con quién lo voy a hacer? "es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

La parte de la integración es:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Introducción
- ✓ Adiestramiento
- ✓ Desarrollo de habilidades, capacidades o actitudes favorables al cumplimiento del fin perseguido.

e. Dirección.

Contesta a la pregunta ¿se está haciendo? se define como "el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basado en decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas".

Reyes Ponce señala que una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

f. Control.

La etapa de control responde a la pregunta ¿qué se hizo? pues es el análisis de resultados, "consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir 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 planes".

Capítulo 2

EMPRESA.

2.1 Conceptualización de la Empresa.

Una empresa puede ser examinada de diferentes maneras: para la *economía* como una unidad de producción; para la *Administración*, como una entidad abstracta, integrada por varios departamentos definidos a través de un organigrama, en el que se designa el nombre de los distintos puestos, el nivel de mando y la subordinación; para la *psicología* es un conjunto de personas que se integran en diversos grupos de acuerdo con un organigrama. Cada persona realiza dentro de la empresa actividades disímiles en las que interaccionan la afectividad y el conocimiento individual y colectivo de la propia cultura nacional y organizacional. Para las *ciencias políticas*, la empresa es una organización de sistemas políticos cuyo flujo vital es el poder. El poder es la capacidad de afectar el comportamiento de otros, con o sin su consentimiento. El poder se ejerce a través de la influencia de una persona sobre otra u otras, de un grupo sobre otro u otros. La finalidad del poder en la empresa es controlar los recursos económicos asignados a un departamento, sección o grupo de la compañía. Para la *sociología*, es una entidad social identificable en la que cada persona tiene sus propios intereses o persigue múltiples objetivos. Sin embargo, el proceso de aculturación en la organización a la que pertenece provoca que cada uno de ellos labore en armonía para conseguir un objetivo en común mediante la coordinación de sus actividades y relaciones.

Según Agustín Reyes Ponce *Empresa* es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado; para 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.

Para Bravo la empresa se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por sus usos, normas, políticas y costumbres propios y tienen un objeto específico.

El Código Fiscal de la Federación⁴ describe a las empresas como toda persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas de pesca o silvícola.

De todo esto podemos concluir de forma sencilla que una Empresa esta formada por una infraestructura, capital e individuos que aportan sus conocimientos y habilidades con el fin de lograr sus objetivos personales y colectivos.

⁴ Código Fiscal de la Federación artículo 16

Un negocio es una organización que combina distintos factores de la producción, como es adquirir materia prima, capital y mano de obra. Además, involucra a la planeación, la organización y el control como un conjunto de habilidades administrativas combinadas sinérgicamente para obtener utilidades.

2.2 Objetivos de la Empresa.

Los objetivos de una empresa pueden ser variados, independientemente de los objetivos que pretendan lograr con la constitución de una empresa, lo esencial es que al hablar de los objetivos principales nos referimos a los más comunes, como son los denominados institucionales clasificados de la siguiente manera:

Objetivos económicos.

- a. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b. Cubrir los pagos por intereses a acreedores sobre el préstamo concedido.
- c. Retribuir a los trabajadores en forma justa, con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.
- d. Manejo adecuado de recursos financieros.
- e. Promover la inversión
- f. Máxima obtención de utilidades.

Objetivos sociales.

- a. Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad.
- b. Aumentar el nivel económico de una región, al consumir materias primas y servicios, creando fuentes de empleo, logrando con esto el mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- c. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- d. Evitar la competencia desleal.
- e. Incrementar y reservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Objetivos técnicos.

- a. Utilizar los conocimientos y sistemas tecnológicos modernos en el área de la empresa.
- b. Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.

2.3 Clasificación de las Empresas.

Las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a distintos criterios a continuación mencionaremos algunos.

Criterio	Modalidad																								
<p>Por su finalidad</p>	<p>Lucrativas. Buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.</p>																								
	<p>No lucrativas. Manejan recursos pero no obtienen utilidades. La finalidad de las empresas no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.</p>																								
<p>Por su actividad</p>	<p>Industriales. Son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. El artículo 123⁵ los agrupa en:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>Textil</td> <td>Eléctrica</td> <td>Cinematográfica</td> </tr> <tr> <td>Hulera</td> <td>Azucarera</td> <td>Minera</td> </tr> <tr> <td>Metalúrgica</td> <td>Siderúrgica</td> <td>Hidrocarburos</td> </tr> <tr> <td>Petroquímica</td> <td>Cementera</td> <td>Calera</td> </tr> <tr> <td>Automotriz</td> <td>Química</td> <td>De celulosa y Papel</td> </tr> <tr> <td>Ferrocarrilera</td> <td>Madera básica</td> <td>Vidriera</td> </tr> <tr> <td>Productores de alimentos</td> <td></td> <td>Tabacalera</td> </tr> <tr> <td>De aceites y grasa vegetales</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Textil	Eléctrica	Cinematográfica	Hulera	Azucarera	Minera	Metalúrgica	Siderúrgica	Hidrocarburos	Petroquímica	Cementera	Calera	Automotriz	Química	De celulosa y Papel	Ferrocarrilera	Madera básica	Vidriera	Productores de alimentos		Tabacalera	De aceites y grasa vegetales		
	Textil	Eléctrica	Cinematográfica																						
	Hulera	Azucarera	Minera																						
Metalúrgica	Siderúrgica	Hidrocarburos																							
Petroquímica	Cementera	Calera																							
Automotriz	Química	De celulosa y Papel																							
Ferrocarrilera	Madera básica	Vidriera																							
Productores de alimentos		Tabacalera																							
De aceites y grasa vegetales																									
<p>Agrícolas. Son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícola.</p>																									
<p>Comerciales. Realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o la disponibilidad.</p>																									

⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos artículo 123 Fracción XXXI.

	<p>Servicios. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios pueden ser prestados por instituciones que denominamos empresas o personas físicas.</p>
<p>Por el origen de su capital</p>	<p>Privadas. Son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa.</p>
	<p>Públicas. Están determinadas por las actividades que el Estado se reserva para su administración, ejemplo Petróleos Mexicanos. También comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).</p>
<p>Por su estructura Legal</p>	<p>Personas físicas. Son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio.</p>
	<p>Personas morales. El artículo 25 del Código Civil considera personas morales a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las naciones, los estados y los municipios ✓ Las corporaciones de carácter Público reconocidas por la ley. ✓ Las sociedades civiles y / o mercantiles. ✓ Los sindicatos y las asociaciones profesionales. ✓ Las demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123⁶. ✓ Las sociedades cooperativas y mutualistas. ✓ Las asociaciones distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidos por la Ley.

Las empresas reconocidas fiscalmente en México son las sociedades mercantiles y las personas físicas. La constitución en una estructura legal depende de los propios intereses y del interés del negocio.

A continuación mencionaremos los tipos de sociedades así como la definición que les da la Ley General de Sociedades Mercantiles:

Sociedad en Nombre Colectivo. Es una sociedad mercantil, personalizada, que existe bajo una razón social y en la que los socios responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

Sociedad en Comandita Simple. Es una sociedad mercantil, personalista, que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados

⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos artículo 123

que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios, que sólo están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad en Comandita por Acciones. Es una sociedad mercantil, con denominación o razón social de capital fundacional, dividido en acciones, en la que sus socios sólo responden con sus aportaciones, salvo uno de ellos, al menos, que debe responder solidaria, subsidiaria e ilimitadamente por las deudas sociales.

Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es una sociedad mercantil con denominación o razón social, de capital fundacional, dividido en participaciones no representables por títulos negociables, en la que los socios sólo responden con sus aportaciones, salvo en los casos de aportaciones suplementarias y accesorias permitidas por la Ley.

Sociedad Cooperativa. Es una sociedad mercantil, con denominación de capital variable, fundacional, dividido o en participaciones iguales, cuya actividad social presta exclusivamente a favor de sus socios que sólo responden limitadamente por las operaciones sociales.

Sociedad Anónima. Es una sociedad mercantil con denominación de capital fundacional dividido en acciones, cuyos socios limitan su responsabilidad al pago de las mismas.

Sociedad Anónima de Capital Variable. En las sociedades de capital variable, el capital social es susceptible de aumentar por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por la ley.

Modalidades de empresas especiales:

Franquicias y maquiladoras.

Una franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir. Las primeras empresas de franquicias en México fueron Holiday Inn, Operadora Vips, Hoteles Howard Jonson, entre otros.

Las franquicias son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicarse con nuevos socios que respeten el concepto del negocio original.

Maquiladoras.

Las maquiladoras son una modalidad de negocio que desarrolla una actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros.

La industria maquiladora de la exportación se estableció en México a partir de 1965. En ese año se establecieron 12 plantas que generaron empleo para tres mil personas. En la actualidad existen más de 1200 maquiladoras que ocupan a 300,000 mexicanos.

Los beneficios de las empresas maquiladoras de exportación pueden sintetizarse en:

- ✓ Fuente de empleo para los mexicanos.
- ✓ Fuente de divisas para el país.
- ✓ El proceso de maquila promueve la educación laboral.
- ✓ Captación de inversión extranjera.
- ✓ Atractivo para las empresas con procesos intensivos de mano de obra.

Las principales críticas a las empresas maquiladoras son:

- ✓ No capacitan al personal para usar y desarrollar la tecnología.
- ✓ La transferencia de tecnología avanzada es limitada.
- ✓ El crecimiento ha sido cuantitativo, pero no cualitativo. Las comunidades donde se han establecido no han mejorado su calidad de vida.
- ✓ La estructura ocupacional no se ha modificado en 20 años. Más de 80% del personal no es calificado.
- ✓ Los insumos son comprados en México por las empresas maquiladoras. Su volumen ha sido limitado porque las reglas de compra son formalidad, calidad y precios competitivos.
- ✓ La ventaja competitiva para las empresas extranjeras es la mano de obra barata. La especialización y capacitación es un potencial desaprovechado.

De no desarrollar nuestra propia tecnología o invertir de manera conjunta con los extranjeros, corremos el riesgo de convertirnos en un país predominantemente maquilador.

2.4 Entorno en las empresas.

Las empresas necesitan conocer el entorno en que están establecidas o en el que desean actuar. Con base en un correcto diagnóstico del entorno, las empresas pueden identificar las oportunidades y amenazas para su existencia.

Toda compañía tiene que saber clasificar las variables del ambiente para entenderlas, desarrollar estrategias para enfrentar exitosamente los cambios del

entorno, así como elegir los parámetros o indicadores para diagnosticar el contexto de la empresa.

El entorno inmediato de la empresa.

Mencionaremos las variables más relevantes del entorno inmediato de toda compañía.

Clientes	Los clientes conforman el mercado. Por lo tanto, toda empresa necesita conocer qué desean sus clientes.
Competencia	Conocer la competencia es conocer las opciones que tienen los clientes. La competencia puede ser cordial, amistosa, indiferente o agresiva. Los competidores pueden ser numerosos y preactivos. Competir es ofrecer calidad, precio y servicio.
Proveedores	Los proveedores no sólo aportan insumos baratos, sino que pueden ser aliados y convertirse en verdaderos socios. La relación con ellos no debe ser de competencia sino de lealtad, confianza y larga duración. Un buen proveedor es con el que es posible trabajar no para una compra, sino a largo plazo.

Modalidades del Entorno.

El contexto en el que se ubican las empresas comprende las siguientes variables: Económicas, Políticas, Socioculturales y Tecnológicas.

La información cuantitativa y cualitativa se complementan, es decir, ambas necesarias para tomar decisiones. La importancia del conocimiento del entorno económico, político, social, cultural, tecnológico o competitivo radica: primero, en conocerlo; segundo, analizar cómo afecta o influye sobre la organización en el corto, mediano y largo plazos, tercero, la organización debe determinar qué hacer frente al entorno o contexto, es decir, que estrategias debe desarrollar, cuarto, poner en marcha las acciones necesarias, quinto evaluar resultados para mantener, modificar o cancelar la dirección establecida.

A continuación describiremos de manera enunciativa los acontecimientos y tendencias más relevantes en cada uno de los entornos en México.

Entorno Económico	
Control de la inflación	Los programas de estabilización tenían como propósito fundamental abatir la inflación de manera concertada entre el gobierno y los sectores productivos. Estos programas iniciados en 1982 se denominan pactos entre los que podemos mencionar: Programa de Reordenación Económica (PIRE), Pacto de Aliento y Crecimiento (PAC), Pacto de Solidaridad Económica (PSE), Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE) y Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE)
Control del endeudamiento	El crecimiento de México se realizó con base en endeudamiento, tanto externo como interno. Asimismo era necesario revertir la relación entre gasto e ingresos del gobierno, es decir, sanear las finanzas públicas, que habían mostrado déficit por años.
Eliminación de subsidios	Una de las consecuencias inmediatas de la redefinición del papel del Estado fue que tuvo que dejar de ser sustento de una economía ficticia. Los recursos para subsidiar la economía fueron limitándose, los precios de la mayoría de los satisfactores dejaron de ser precios oficiales, decretados independientemente por el gobierno, sin considerar las condiciones de oferta y demanda, de los costos de fabricación o de la situación competitiva.
Crecimiento de la inversión extranjera	La inversión extranjera se convirtió en un factor clave del nuevo modelo de desarrollo, sobre todo a partir de que dejó de ser una estrategia de crecimiento rechazada por el gobierno. Las leyes limitaban al inversionista extranjero el control sobre las empresas, dado que el capital externo no podía ser mayor de 49% del capital total. La inversión extranjera ha pedido reglas claras y estables. Ha sido necesario modificar el marco legal y administrativo para que el inversionista obtenga las dos condiciones esenciales que busca: seguridad y rentabilidad.
Ingreso al GATT	Ante la tendencia mundial de formación de bloques económicos, México reacciono productivamente y se incorporó a organismos multilaterales, como el GATT para negociar con los más diversos países, desalentando las barreras no arancelarias. Asimismo, México ha ingresado en nuevos mercados e incluso negocia acuerdos para establecer tratados de libre comercio con los bloques europeo y asiático. No se trata sólo de vender en el mercado internacional, sino de hacerlo con base en un trato justo y equitativo.
Tratado de Libre Comercio	El TLC permite eliminar las barreras a las exportaciones mexicanas y establece mecanismos adecuados para dirimir las controversias. La firma del acuerdo con estados Unidos y

	Canadá permitió la creación del mayor mercado del Planeta integrado por 357 millones de personas. Y entro en vigor a partir del 1º de enero de 1994.
--	--

Entorno Político	
Redefinición del papel del Estado	En alguna medida los países de América Latina han generado uno de los cambios más importantes: redefinir el papel del Estado, buscando una fórmula donde éste no sea actor, sino promotor del desarrollo. Uno de los logros más importantes fue que dejó de ser un Estado propietario y permitió privatizar las empresas del sector público. Otro excelente logro fue que abandonó su papel paternalista, esto es, dejó de ser el benefactor sin límites de los ciudadanos.
Relaciones con las Iglesias	Uno de los cambios más importantes desde el punto de vista político fue la modificación de las relaciones del Estado con las Iglesias, sobre todo con la católica, había cuenta de la importancia de ésta en los círculos sociales, económicos, políticos del país.
Pluralidad Política	Una de las condiciones que hace diferente la vida política en nuestro país es la reciente pluralidad política. Los partidos de oposición han tenido en los últimos años una gran intervención en la vida pública. Actualmente es significativa la participación de los partidos de oposición en las cámaras de Diputados y Senadores.
La violencia Política	En los últimos años la política en México, Centro y Sudamérica se ha caracterizado por la violencia, ya que no sólo los asesinatos políticos han conmocionado algunos países sino también los conflictos postelectorales que en muchos casos, han creado un clima de intolerancia y agresión.

Entono sociocultural.

Los factores socioculturales son los que definen a una sociedad. Influyen de manera definitiva en la actividad de las organizaciones públicas y privadas porque constituyen los valores que conforman su idiosincrasia y estilo de vida. El entorno sociocultural puede ser abordado desde dos perspectivas: la social y la individual.

La sociedad mexicana. Numerosos fenómenos tipifican a la sociedad mexicana en la época contemporánea. A continuación mencionaremos algunos de los más relevantes:

Entorno Sociocultural	
La migración hacia los centros urbanos	La política económica ha centrado su propósito de desarrollo en el sector industrial, opción que, sin duda, ha modificado las condiciones de crecimiento urbano y, como consecuencia, ha despoblado y descapitalizado al sector rural.
La necesidad de crear empleos productivos	Las ciudades o polos de desarrollo, han tenido que absorber millones de personas que llegan con el propósito de encontrar trabajo. Las ciudades tienen que resolver problemas de vivienda, servicios públicos, seguridad y empleo. Las consecuencias en algunas ciudades son obvias: marginación, subempleo y economía subterránea.
Las crisis económicas y su impacto social	La sociedad mexicana ha padecido en los últimos años tres crisis que han frenado su desarrollo: 1976, 1982 y 1995. La primera puede tipificarse como la crisis del estado populista, donde se pretendió generar el desarrollo con base en un estado protector y generoso; la segunda, provocada por la petrolización de la economía y el endeudamiento desmedido; y la tercera, por impulsar un crecimiento basado en la inversión extranjera y en el ahorro interno de los mexicanos. Sin embargo, lo más importante de estas crisis fue no sólo su efecto en el nivel de vida de la población, sino su confianza y credibilidad. El reto es retomar un camino que no cree falsas esperanzas sino posibilidades de desarrollo en todos los sectores sociales.
Rasgos sobre la cultura mexicana	<p>La sociedad es la convivencia, interdependencia y proyecto común de los mexicanos. Los individuos conforman una sociedad, cuyo complejo tejido está integrado por personas que tienen expectativas, valores y necesidades. La sociedad es una manifestación de los individuos que la integran, razón por la cual es necesario conocer nuestros rasgos caracterológicos.</p> <p>Mencionaremos algunos rasgos positivos y negativos de nuestra cultura de forma general. Primero abarcaremos los rasgos positivos:</p> <p><i>Capacidad creativa.</i> El mexicano tiene un afán de innovar o cambiar simplemente por probar una forma distinta de hacer las cosas.</p> <p><i>Sentido de solidaridad.</i> Los mexicanos se diferencian de otras culturas por su sentido de solidaridad y de ayuda a los demás.</p> <p><i>Rasgos de estoicismo.</i> Esta característica implica la capacidad de soportar limitaciones o privaciones que nos enseñan a vivir con lo mínimo indispensable o sencillamente a</p>

<p>Rasgos sobre la cultura mexicana</p>	<p>no desperdiciar ningún recurso. En lenguaje coloquial significa aguante o resignación</p> <p>Dentro de los rasgos negativos nos encontramos con los siguientes:</p> <p><i>Pasividad.</i> La tendencia a la pasividad es típica de la forma de ser del mexicano, este rasgo le hace caer en la demora o la dilación dejando para mañana lo que puede hacer hoy.</p> <p><i>Inconstancia.</i> Al mexicano le cuesta trabajo llevar a cabo un esfuerzo sostenido que conduzca a los resultados.</p> <p><i>Improvisación.</i> Improvisar es no seguir un método o procedimiento para realizar las actividades. Aprender de lo que realiza y sistematizar la experiencia es algo que le cuesta trabajo.</p>
--	--

Entorno tecnológico.

La tecnología puede ser definida, en forma breve como los medios e instrumentos utilizados para lograr resultados deseados. Los factores tecnológicos son la puesta en práctica de los descubrimientos científicos.

El cambio tecnológico es importante porque modifica la forma de producir y comercializar los satisfactores. La mayor parte de la tecnología contemporánea ha sido descubierta en el presente siglo. Las áreas de avance tecnológico más importantes en la última década han sido las siguientes:

- ✓ La biotecnología (acuicultura, inseminación artificial).
- ✓ La informática (inteligencia artificial, sistemas expertos).
- ✓ Las telecomunicaciones (satélite, fibra óptica).

Este nuevo escenario del desarrollo de la tecnología mundial tiene obvias implicaciones para México. La política científica y tecnológica mexicana pretende insertarse en el ámbito de las innovaciones mundiales y desarrollar en nuestro país alternativas de cambio tecnológico.

Señalaremos los tres aspectos principales del entorno de la tecnología que influyen en nuestro País.

Entorno Tecnológico	
La transferencia de tecnología	Esta desempeña un papel clave en las estrategias de los países en desarrollo, por lo que su adquisición y su adaptación a las condiciones específicas de la nación receptora deben ser racionalmente evaluadas. Existen diversas modalidades de transferencia tecnológica, desde la inversión extranjera directa hasta las licencias o permisos para su uso. Un país puede promover o controlar las distintas modalidades de acuerdo con sus intereses políticos, económicos, culturales, etc.
El aprendizaje como estrategia	El aprendizaje como estrategia se encuentra en el centro de la discusión sobre el crecimiento, el comercio y la especialización internacionales. El conocimiento es el recurso fundamental de la economía moderna y las innovaciones son predominantemente intensivas en trabajo calificado.
La actividad innovadora	La actividad innovadora de una empresa tiene un sentido más amplio. No se refiere solamente al cambio técnico que se registra con la patente o los contratos de transformación de tecnología, sino más bien al proceso en que uno o varios de los elementos integrantes del sistema socio-técnico experimentan un cambio, lo cual a su vez origina transformaciones en el resto del sistema.

A partir de 1991, en México se inició la modernización del sistema de propiedad industrial, cuyos cambios esenciales se basan en cuatro estrategias:

1. Otorgar protección jurídica a los derechos de propiedad industrial similar a la que se ofrece en países industrializados con los que México mantiene relaciones económico-comerciales.
2. Crear la infraestructura institucional necesaria para garantizar un adecuado otorgamiento de esos derechos y establecer políticas de promoción sobre la importancia de este instrumento en la modernización industrial.
3. Adhesión a los tratados internacionales más relevantes de la materia.
4. Actualización legislativa en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

El entorno de la tecnología es de primordial importancia para México, debido a que su rezago en esta estrategia obedece, entre otras causas, a las siguientes:

- ✓ La política científica y tecnológica apenas comienza a considerar las nuevas condiciones mundiales.

- ✓ La centralización de los procesos de innovación en estructuras burocráticas ineficaces.
- ✓ La extrema pasividad y dependencia de las innovaciones extranjeras.
- ✓ La visión cortoplacista de obtener los máximos beneficios sin invertir en investigación y desarrollo.

2.5 Las tendencias en los negocios.

Las organizaciones deben descubrir las variables que conforman su macroambiente. A este medio y a su comportamiento se les denomina macrotendencias.

A continuación mencionaremos algunos de los cambios del entorno de las empresas a nivel mundial.

<p>Internacionalización y globalización de los negocios</p>	<p>Uno de los cambios más importantes en las últimas décadas ha sido el proceso de globalización y apertura comercial en la política económica de los países. En 1970, las economías nacionales estaban cerradas y trataban de proteger de la competencia externa a los productores nacionales.</p>
<p>Formación de alianzas entre países</p>	<p>Las alianzas estratégicas han desplazado los criterios políticos o ideológicos para adoptar como objetivo fundamental de asociación, producir y vender. Uno de los ejemplos más claro y exitosos es la Unión Europea.</p>
<p>Incremento del cambio tecnológico mundial</p>	<p>En la actualidad, las empresas líderes han capturado numerosos mercados basados en sus innovaciones tecnológicas. México tiene limitaciones de investigación en relación con países desarrollados que generan tecnología como Alemania y/o la compran como Japón.</p>
<p>Nuevas demandas sociales y políticas</p>	<p>Las necesidades y expectativas de la sociedad han cambiado cualitativamente. Los cambios políticos y sociales de las últimas décadas han transformado la realidad de numerosos países. Entre los cambios más relevantes pueden mencionarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La transformación de los países del Este. ✓ La reunificación de Alemania. ✓ La desintegración de la URSS. ✓ La “nueva ciudadanía” de la Unión Europea. ✓ La transición del totalitarismo de la democracia. ✓ El cambio de la confrontación a la colaboración entre Israel y Palestina.

2.6 Necesidad de formar una empresa.

Si partimos de que una empresa es una unidad formada por recursos humanos, técnicos y financieros que se encuentran integrados para alcanzar un objetivo en común podemos identificar que en el caso de las organizaciones lucrativas su necesidad de formar una empresa es la de obtener ganancias de un capital, asegurando su inversión.

Existen otras necesidades implícitas como:

- a. Garantizar el abasto para satisfacer las necesidades de una población,
- b. Abastecer la demanda de empleo nacional,
- c. Coordinar el trabajo y capital,
- d. Obtención de prestigio,
- e. Satisfacción de una tendencia creadora y
- f. Lograr el progreso económico del país.

2.7 Importancia de la micro y pequeña empresa en México.

De acuerdo con los resultados de una investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y Nacional Financiera, destaca el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa⁷ representa 98%; además absorbe más de 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB.

Por otra parte, de ese conjunto de negocios, 97% es micro; 2.7% pequeñas; y 0.3% mediana. Asimismo, 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y 1% a la industria de la construcción.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio, una microempresa emplea a 9 trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131.

Problemas a los que se enfrentan la micro y las Pymes.

1. El nivel cultural y falta de preparación profesional del empresario.

⁷ Cabe señalar que de acuerdo con los criterios establecidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), y vigentes en el momento de realizar dicha investigación, la definición de, micro, pequeña y mediana empresa se basaba en el número de trabajadores y el valor de sus ventas: hasta 15, 100 y 250 trabajadores, respectivamente; y, en el caso de las ventas, hasta 110, 1115 y 2010 veces el salario mínimo anual vigente.

2. La complejidad de los trámites a seguir y las elevadas garantías al momento de solicitar un crédito.
3. El monto de la inversión.
4. Falta de información.
5. Falta de financiamiento.
6. Escasez de desarrollo tecnológico.
7. La capacitación informal que le dan a sus trabajadores.

Al Estado compete igualar el acceso a las oportunidades para el desarrollo como arte fundamental de un proyecto nacional integral que favorezca la distribución del crecimiento a la sociedad en su conjunto.

Es importante considerar que solo se logrará el éxito de la Pymes con espíritu empresarial e innovador que impulse su desarrollo, pero siempre respaldado por una canalización de recursos financieros adecuados, suficientes y oportunos.

2.8 Self Storage.

El concepto Self Storage tuvo sus inicios en Inglaterra cuando se le solicitó a las instituciones bancarias Inglesas que salvaguardaran bienes de sus clientes que emprendían largas expediciones. Cajas de seguridad saturadas obligó a los banqueros a buscar alternativas de almacenaje en pisos con empresas de mudanzas.

En 1850 la primera bodega especializada en el almacenaje de bienes domésticos y personales fue construida, durante los siguientes 50 años la industria se mantuvo muy similar construyendo bodegas de hasta diez pisos de altura.

Durante 1950 la industria enfrentó oportunidades de crecimiento y como resultado diversas bodegas fueron construidas, los bienes de los clientes eran guardados en cajas de madera que eran movidos con montacargas, aunque el concepto funcionaba bien, resultaba costoso e inconveniente para los clientes.

A mediados de 1960, el estado de Texas vio la primera unidad de auto almacenaje con las características y el concepto de Self Storage actual, siendo esta primera unidad muy exitosa, esta historia de éxito impulsó inmediatamente a la industria a la construcción de nuevas unidades a lo largo de los Estados Unidos y Canadá, posteriormente el concepto fue implementado en Europa y Australia. Actualmente este concepto se ha comenzado a implementar en Centro, Sur América y México.

Capítulo 3

LA PLANEACION COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

3.1 Conceptualización.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. A. Reyes Ponce.

“Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”. Ernest Dale.

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados”. George R. Terry.

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”. J. A. Fernández Arenas.

“La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”. L. J. Kazmier.

“Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. Burt K. Scanlan.

“Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos”. Joseph L. Massie.

“Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor”. Robert N. Anthony.

Elementos del concepto:

- ✓ **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

- ✓ **Cursos alternos de acción.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- ✓ **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- ✓ **Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Universalidad de la Planeación.⁸

La universalidad es la aplicación generalizada de un concepto en cualquier situación en que se encuentre el ser humano, independientemente del tiempo o el espacio.

La planeación está y ha estado en todas las actividades humanas. Como ejemplo podemos mencionar las pirámides, las cuales requirieron de una gran planeación para su creación.

3.2 Importancia de la Planeación.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio esta presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

⁸ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 221

- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Premisas y Axiomas de la Planeación.⁹

Premisas.

- ✓ Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, si no tienen experiencia.
- ✓ El personal operativo es una fuente de creatividad.
- ✓ El involucramiento del personal en la planificación es motivador.
- ✓ Todo plan debe estar inmerso en una cadena de valor.
- ✓ El eje de planeación es el cliente-usuario. Su satisfacción es vital en el éxito del mismo.
- ✓ Todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra “intereses” creados.

Axiomas.

- ✓ Un plan nuevo no siempre es popular.
- ✓ Un plan efectivo involucra a las partes clave.
- ✓ No todos los planes se pueden democratizar.
- ✓ Los planes de corto plazo deben estar soportados por estrategias de largo plazo.
- ✓ Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere de capacitación y sensibilización.
- ✓ Todo plan puede ser sujeto a experimentación o simulación y mientras más se den, mayor será su éxito.

3.3 Principios de la Planeación.¹⁰

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

- ✓ Principio de Factibilidad: lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- ✓ Principio de Unidad y Dirección: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes

⁹ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 222-223.

¹⁰ Ídem.

en cuanto a su enfoque y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

- ✓ Principio de Objetividad y Cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).
- ✓ Principio de Delegación (Centralización vs. Descentralización): todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
- ✓ Principio de Flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. Es importante ante situaciones imprevistas que se proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- ✓ Principio del Cambio de Estrategias: Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.
- ✓ Principio de Congruencia con la Misión de la Empresa: todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
- ✓ Principio de Control: todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

Ventajas de la Planeación.¹¹

- ✓ Sólo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- ✓ Distribución más justa de recursos.
- ✓ Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- ✓ La planeación permite una mejor organización.
- ✓ Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- ✓ Ayuda a la dirección de la empresa.

¹¹ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 224.

- ✓ Disminuye el riesgo de la empresa al prever y planear acciones frente a contingencias.

Desventajas de la Planeación¹².

- ✓ Consume tiempo y recursos (aunque cuesta más no planear).
- ✓ Ata a la organización a un paradigma de operación y en algunos casos puede limitar la creatividad de los operativos.

Causas del Fracaso de la Planeación¹³.

- ✓ No estar fundamentados en una investigación objetiva.
- ✓ No ser congruentes con la misión de la empresa.
- ✓ No tener claros sus objetivos.
- ✓ Estar mal determinados en el tiempo y alcance.
- ✓ Tener una mala estimación del costo del proyecto.
- ✓ No hacer un análisis de las contingencias y acciones a seguir.
- ✓ Tener políticas inflexibles ante cambios inesperados.
- ✓ Tener una inadecuada división del trabajo y responsabilidades de las partes para llevarlo a cabo.
- ✓ Tener deficiencias de comunicación los equipos involucrados.
- ✓ Tener deficiencias en la delegación y facultación para la toma de decisiones.
- ✓ Falta de involucramiento y apoyo de los directivos.
- ✓ Tener complejidad de estructura organizacional.

Perfil actual de la Planeación.¹⁴

Día con día existe mayor consenso de la necesidad de dirigir empresas e instituciones con base en la planeación. Sin embargo, han surgido importantes dificultades cuando ésta se ha limitado a informar y justificar el quehacer de la organización. Esta situación no ha permitido que los planeadores tomen decisiones o que las funciones tengan congruencia con la planeación.

A continuación se enunciarán algunas de las características de este proceso:

- ✓ La planeación parte del nivel macroeconómico al nivel microeconómico, sin evaluación y retroalimentación de éste, lo anterior provoca, a nivel de la empresa, que los objetivos y las políticas, aun con sus características generales, sean distantes de su realidad particular. De esta manera los propósitos y estrategias son similares pero la práctica es diversa, ya que

¹²HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 224

¹³ ídem

¹⁴ MIKLOS, Maria Elena (2000), *Planeación Interactiva*, México, Limusa. Noriega Editores p. 20-22.

su situación requiere otro tipo de prioridades, la congruencia e integración son sólo elementos del discurso sobre este proceso.

- ✓ La planeación estratégica tiende a fluir de arriba hacia abajo; la táctica a la inversa con pocos puntos de contacto y básicamente de índole administrativa.
- ✓ Existe el predominio de un concepto inmediato, pues el plazo que se contempla es casi siempre de un año. Es posible que debido a lo anterior prevalezca aún la idea de programar o presupuestar como equivalente a planear. Asimismo, en relación al otorgamiento de presupuestos anuales, independientemente de que representa un proceso desgastante por las negociaciones que implica, conduce a las instituciones a retrasos e interrupciones continuas de proyectos, que impiden el desarrollo de cualquier alternativa o estrategia. Esto significa generalmente, un desfase entre los costos reales y los previstos.
- ✓ Tendencia marcada a la centralización; se hace evidente a partir de que los objetivos, prioridades y políticas son establecidos por una instancia superior, sin participación directa de los involucrados.
- ✓ La prioridad de la planeación tiene como finalidad la solución de problemas de orden cuantitativo.
- ✓ Dificultad para armonizar la planeación con tareas de control administrativo y financiero y con estructuras organizacionales poco flexibles.
- ✓ Desconocimiento e indiferencia hacia el proceso y productos de la planeación, a menos que se trate de su etapa de programación-presupuestación.
- ✓ Existencia de reacción más que de previsión y creación.
- ✓ Separación significativa entre planeación y operación.
- ✓ Escasa participación, información y comunicación, en virtud de que estos elementos se encuentran asociados con el mantenimiento o consecución de poder.
- ✓ No existe la continuidad del proceso, pues los planes elaborados con anterioridad pocas veces son considerados para que formen parte de un diagnóstico cuando se valoran las brechas y oportunidades encontradas en los esfuerzos precedentes.

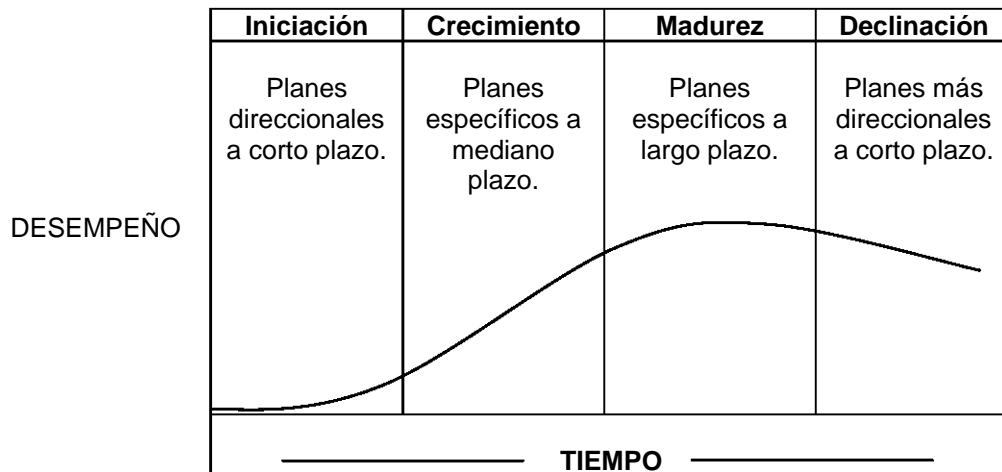
El grado de racionalidad que impera en muchas empresas es consecuencia de una serie de decisiones orientadas por la intuición u otro tipo de intereses, sin una visión holística de la situación; aún más, fragmentando sus elementos y relaciones, aunque éstas sean positivas para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

3.4 Planeación y el ciclo de vida de las empresas.¹⁵

De manera general, se puede expresar que existen cuatro etapas en el ciclo de vida de las empresas, cada una de las cuales presenta una serie de problemas. El ciclo de vida de las empresas y la respuesta de la organización ante éste son de especial importancia para el proceso de planeación.

Cuando una empresa es nueva, es muy probable que se hallen en una situación de supervivencia y relativamente tendrá poco interés en los ciclos (vida de la empresa y formas de expansión de la empresa). Sin embargo, en la medida que una empresa madura, los ciclos se deben convertir en un aspecto importante de sus procesos de planeación.

Al empezar con la etapa de iniciación, las organizaciones posteriormente crecen, maduran y llegan a la declinación. La planeación no es homogénea a través de estas etapas.



La figura anterior muestra los planes y el ciclo de vida de la empresa; como puede observarse la duración y la característica específica de los planes deberían ser ajustados a cada etapa. Si todas las cosas fueran iguales, la administración indudablemente proporcionaría mayores beneficios al diseñar y usar los planes específicos. No únicamente esto proporcionaría una orientación más clara, sino también establecería los puntos de referencia más detallados con los que se hace la comparación del desempeño real.

Primera etapa.

Iniciación. En esta etapa los problemas de la empresa consisten básicamente en buscar financiamiento, adaptar instalaciones, buscar primeros clientes, etc. y a su debido tiempo la empresa empezará a surgir. Los primeros dos años son precarios y es posible que se ocupen de los esfuerzos casi totalmente en la mera supervivencia.

¹⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2001), *Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México, Ecafsa p. 49-51.

Durante esta etapa, el desarrollo es lento pero deberá ser firme. La duración de la planeación también debería estar relacionada con esta etapa, los “planes direccionales” que permitan al gerente/propietario realizar los cambios que sean necesarios, para que la empresa se vuelva cada vez más estable.

Segunda etapa.

Crecimiento. En esta etapa, la empresa habrá logrado ya un mayor grado de estabilidad, habrá establecido los sistemas fundamentales y habrá logrado crecimiento tanto de la base de clientela como del número de empleados, habrá comenzado ya a hacer uso de las técnicas de mercadotecnia. La demanda de tiempo administrativo habrá aumentado, pero puede ser que aún no cuente con un equipo de personal administrativo.

Durante la etapa de crecimiento, los planes se hacen más “específicos a corto plazo” al definir más los objetivos, al confiar más en los recursos y al desarrollar más la lealtad de los clientes.

Tercera etapa.

Madurez. Tal vez la empresa ya llegó a la etapa del éxito y es posible que el gerente/propietario este al frente de una empresa con credibilidad y capacidad técnica comprobada. Habrá aumentado también la necesidad de delegar y es posible que se haya formado un pequeño equipo administrativo o cuando menos se le este dando forma.

La etapa de crecimiento de la empresa implica crecer de una entidad pequeña a una empresa mediana que debe hacer frente a un gran número de problemas nuevos. De pronto, los sistemas de control e información son inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y pueden presentarse problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Una mayor inversión significa mayor riesgo; en virtud de ello, es necesario evaluar estos riesgos contra las oportunidades del mercado.

De lo anterior deducimos que existe la urgente necesidad de llevar a cabo la acción de planear en todas las áreas funcionales de la empresa. La etapa de madurez es la época cuando la estabilidad es mayor y los “planes específicos a largo plazo” pueden dar como resultado los más grandes dividendos.

Cuarta etapa.

Declinación. Con el tiempo las necesidades de los clientes cambian y el mercado comienza a declinar. El potencial de crecimiento se limita y se tienen que desechar las líneas de bienes o servicios menos rentables.

Ante esta situación el objetivo principal consiste en lograr equilibrar las ventas, el flujo de efectivo y el riesgo, con el propósito de crecer de manera lucrativa durante cierto tiempo. Habrá que observar cada “bien o servicio” por separado, atendiendo al lugar que ocupa en su ciclo de vida, le ayuda a centrar su atención en la necesidad de actuar al respecto para mantener ventas rentables.

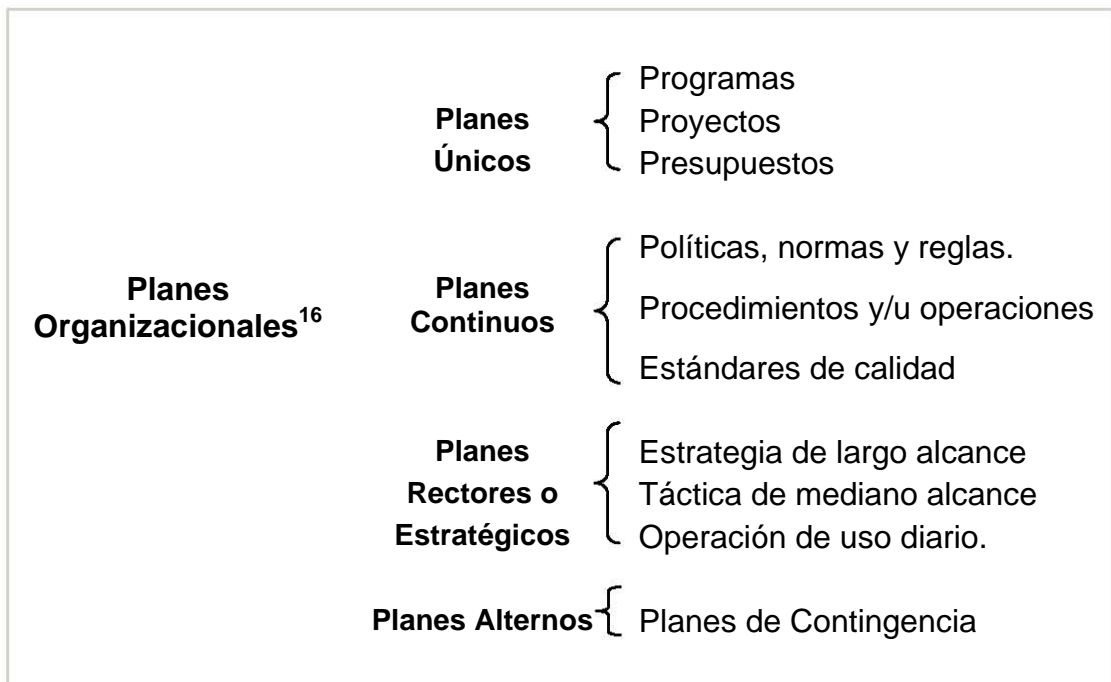
De la etapa de madurez a la declinación se necesita ir cambiando de planes específicos a largo plazo a “planes direccionales a corto plazo”, al volver a considerar los objetivos, al reasignar los recursos y realizar otros ajustes.

La planeación amplía las alternativas que la empresa puede seguir. Permite al gerente/propietario anticipar oportunidades, desarrollar los recursos y establecer los contactos pertinentes. La planeación genera también información nueva e importante.

3.5 Clasificación de los tipos de planes.

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

A continuación mostraremos un cuadro con la clasificación.



Proceso de Planeación.

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que describen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

¹⁶ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 225

Propósitos o misiones.

La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente), identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuales son sus objetivos?, ¿Cuales sus clientes?, ¿Cuales son sus prioridades?, ¿Cuál es su responsabilidad, y derechos frente a sus colaboradores? y ¿Cuál es su responsabilidad social? Es la formulación de propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto a sus productos, mercado que cobija, procesos de producción y el recurso humano encargado de lograr estos propósitos.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a. Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b. Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c. Son permanentes, porque se encuentran vigentes durante el período de vida de la organización.
- d. También pueden ser semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Ejemplos de misiones:

Observadores de América A.C. “Educa y difunde la cultura de la conservación de la naturaleza, como una estrategia de supervivencia humana en el noroeste de México, a través de los medios masivos de comunicación”.

El Fondo Pro Cuenca Valle de Bravo, A. C. “Es una organización privada sin fines de lucro, que promueve acciones a favor del rescate y conservación de la Cuenca Valle de Bravo, a través de apoyos financieros a proyectos que favorezcan la permanencia de los bosques y arroyos de la Cuenca, que permitan el bienestar de sus habitantes”.

Conanp. “Conservar el patrimonio natural de México a través de las Áreas Naturales Protegidas y de los Programas de Desarrollo Rural Sustentable en Regiones Prioritarias para la Conservación”.

La misión sí se puede cambiar, sobre todo cuando la organización ha sufrido un cambio, crecimiento, o ha tomado nueva dirección. Pero no se debería cambiar a cada rato. Depende de la situación de cada organización. Al menos debe ser revisada cada 5 años, y así determinar si aún es válida.

Importancia de los Propósitos.

- ✓ Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- ✓ Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- ✓ Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- ✓ Son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- ✓ Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Características que deben reunir los propósitos.

- a. Evitar que la Dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- b. Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- c. Evitar dogmatizarlos.
- d. Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
- e. No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
- f. Deben implantarse, si es que no se han considerado.
- g. No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

- ✓ Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.).
- ✓ Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo deben tomarse en cuenta al planear:

Clasificación de Premisas.		
De carácter político		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad política del país. ✓ Sistema político de gobierno. ✓ Intervención estatal en los negocios. ✓ Restricciones a la importación y exportación. ✓ Relaciones internacionales
De carácter legal	Tendencias fiscales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuestos sobre ciertos artículos o productos. ✓ Forma de pago de impuestos. ✓ Exenciones de impuestos. ✓ Impuestos sobre utilidades excesivas.
	Tendencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente laboral. ✓ Mejoramiento del ambiente. ✓ Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
Económicas		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deuda pública. ✓ Fenómenos inflacionarios. ✓ Nivel de salarios. ✓ Nivel de precios. ✓ Poder adquisitivo de la población. ✓ Ingreso per cápita. ✓ Renta nacional. ✓ Producto nacional bruto. ✓ Inversión extranjera.
Sociales		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento y distribución demográfica. ✓ Movilidad de la población. ✓ Empleo y desempleo. ✓ Nuevas construcciones y obras públicas. ✓ Alfabetización. ✓ Sistemas de salubridad e higiene.

Técnicas	<ul style="list-style-type: none">✓ Rapidez de los avances tecnológicos.✓ Cambios en los sistemas.
Otros factores	<ul style="list-style-type: none">✓ Competencia.✓ Posición en el mercado.✓ Políticas de operación.✓ Cambios en la demanda.✓ Fuentes de financiamiento.✓ Transporte.✓ Distribución del ingreso.✓ Productividad e ingreso nacional.✓ Comportamiento de los consumidores.✓ Programas de investigación.

Visión.

La visión señala la dirección que una organización debe seguir, apoyada en un conjunto de ideas que constituyen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Es un eslabón que une el presente con el futuro en una empresa.

La Visión es una fotografía del futuro, generalmente a largo plazo (10-20 años) en otras palabras, es lo que nuestra organización contribuiría a tener si somos exitosos en nuestras actividades. Decir que nuestra organización contribuye a la visión significa que la visión va mas allá de lo que la organización puede hacer, por lo tanto esta visión es compartida con otros.

En cambio la misión sencillamente es quiénes somos, que hacemos para qué lo hacemos para quién lo hacemos y a través de qué lo hacemos.

Ejemplos:

CONANP. “La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas habrá articulado y consolidado un sistema con cobertura nacional de Regiones Prioritarias para la Conservación y diversas modalidades de conservación: representativo, sistémico, funcional, participativo, solidarios, subsidiario y efectivo”.

Probatra. “Pronatura será la organización de conservación más reconocida y con mayor impacto en México y de mayor impacto en la conservación de las eco regiones, áreas y sitios prioritarios de México, lo lograremos colaborando con las comunidades y organizaciones locales, a través de un equipo profesional y multidisciplinario que realice proyectos innovadores con bases científicas. Ocuparemos una posición de liderazgo en apoyo a la agenda ambiental nacional y global mediante la gestión política en coordinación con otras instituciones”.

Importancia de la visión.

Nos dice hacia dónde nos dirigimos, qué queremos lograr y sin visión, entonces no podríamos enfocar nuestras acciones. La visión es crítica para toda organización o empresa, le da vitalidad.

Características.

La visión debe ser clara, suficientemente específica para poder medir/evaluar los impactos de la organización. La visión debe ser positiva e inspiradora, que haga que los empleados la sientan suya y se motiven a trabajar para lograrla.

Debe existir un balance entre lo ambicioso y lo realista. Se tiene que buscar el punto de interceptación entre lo factible y lo que queremos que sea. La misión se prepara después de tener la visión.

La visión se enfoca al objetivo final a lograr y la misión a los medios para alcanzarla.

Como organización puede tener una visión global mundial, pero cada programa puede tener una visión específica a su área de trabajo. Pero aún enfocada al área de trabajo, debe ser amplia y más allá de lo que pueda hacer la organización porque generalmente hay otros que también contribuyen a alcanzar la visión.

Es importante que cada miembro de la organización entienda y pueda describir la visión y misión de su organización.

Objetivos o metas.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de los objetivos pueden ser por completo diferentes.

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

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Ejemplo: Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años.

Clasificación de los objetivos.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

- ✓ **Estratégicos o generales.** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo: *Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años.*
- ✓ **Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo: *Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año.*
- ✓ **Operacionales o específicas.** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo. Ejemplo: *vender medio millón de pesos semanales del producto X por medio del grupo de ventas de la zona centro.*

Individuales. Son metas personales. Ejemplo: *cada vendedor adscrito a la sección venderá diariamente cien cajas de válvulas "JGM".*

Lineamientos para establecer objetivos.

1. Asentarlos por escrito.
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo, Por qué?
4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo cual permite a los administradores delegar autoridad a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Clasificación.

- ✓ **Estratégicas o generales.** Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: *Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.*
- ✓ **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: *El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.*
- ✓ **Operativas o específicas.** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: *Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento.*

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- ✓ **Externas.** Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.
- ✓ **Consultadas.** Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas.

- ✓ **Formuladas.** Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- ✓ **Implícitas.** En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: Una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso.

Importancia de las políticas.

- ✓ Facilitan la delegación de autoridad.
- ✓ Motivan y estimulan al personal al dejar a su albedrío ciertas decisiones.
- ✓ Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- ✓ Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- ✓ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- ✓ Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- ✓ Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- ✓ Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su formulación.

- ✓ Establecerlos por escrito y darles validez.
- ✓ Redactarse claramente y con precisión.
- ✓ Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- ✓ Coordinarse con las demás políticas.
- ✓ Revisarse periódicamente.
- ✓ Ser razonables y aplicables en la práctica.
- ✓ Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- ✓ Ser flexibles. Las políticas necesitan tener cierta flexibilidad de lo contrario serían reglas.

La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites. Como es natural, el grado de libertad dependerá de la política y a su vez reflejará la posición y la autoridad en la organización.

Lograr que las políticas sean coherentes y lo bastante integradas para alcanzar los objetivos de la empresa resulta difícil por muchas razones. Primero, es muy poco frecuente que se definan por escrito, por lo cual sus interpretaciones exactas se conocen parcialmente. Segundo, la propia delegación de autoridad que las políticas intentan poner en práctica conduce, mediante su influencia descentralizadora, a una amplia participación en la elaboración e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras entre los individuos. Tercero, no

siempre es fácil controlar las políticas porque puede ser difícil conocer cuál está vigente, mientras que la intentada quizá no siempre sea clara.

Estrategias.

“Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”. Christensen R. y Andrews K.

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”. Ross y Kami.

“Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.¹⁷

De lo anterior podemos definir estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

La estrategia se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios, da contestación a preguntas básicas tales como:

- ✓ ¿En que rama de negocios nos encontramos?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ✓ ¿Cómo competimos?
- ✓ ¿Qué tipo de organización somos nosotros?
- ✓ ¿Qué estamos tratando de lograr?

El propósito de la estrategia es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

¹⁷RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2001), *Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México, Ecafsa p. 95.

Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- ✓ Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- ✓ Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- ✓ Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Importancia de las estrategias.

- ✓ La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- ✓ Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- ✓ Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- ✓ Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- ✓ La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- ✓ Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Lineamientos para establecer estrategias.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- ✓ Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- ✓ Determinarlas con claridad.

- ✓ No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- ✓ Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- ✓ Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- ✓ Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Características de las estrategias.

- ✓ Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- ✓ Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- ✓ Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- ✓ Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.¹⁸

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades y los

¹⁸ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 229

segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Ejemplo: Procedimiento para la fabricación de un soporte de motor.

1. Corte de lámina.
2. Doble de lámina.
3. Embutido de tornillos.
4. Fosfatizado de estas piezas.
5. Preparación de gomas.
6. Rebabeo.
7. Ensamble.
8. Pintura y acabado.
9. Almacenamiento.

Los métodos indicarían la forma de realizar el corte y el doble de la lámina, la manera de llevar a cabo el fosfatizado, el modo de realizar el ensamble, etc.

Importancia de los procedimientos.

- ✓ Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- ✓ Promueven la eficiencia y especialización.
- ✓ Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- ✓ Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.
- ✓ Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Normas o Reglas.

Las normas o reglas son especificaciones concretas de cómo debe actuarse ante situaciones determinadas, sin posibilidades de interpretación y sin desviación permitida. Su función es asegurar la calidad y la consistencia del trabajo, de los productos y sus procesos.¹⁹

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan.

Con frecuencia, las personas confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Las reglas se diferencian de estos últimos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. De hecho, el procedimiento se puede considerar como una serie de reglas. Sin embargo, una regla puede o no formar parte de un procedimiento.

¹⁹ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 228.

La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que determinada acción debe emprenderse o no.

Las reglas y los procedimientos se han diseñado para reprimir el pensamiento; sólo se deben usar cuando no se quiere que las personas en una organización apliquen su criterio.

Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos.²⁰

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Un programa principal puede requerir numerosos programas de apoyo.

Procedimiento para la elaboración técnica de un programa.

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt; su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

²⁰ HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2002), *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, 1.ed., México, p. 234

Clasificación de los programas.

- ✓ **Tácticos.** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
- ✓ **Operativos.** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

Importancia de los programas.

- ✓ Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- ✓ Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- ✓ Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- ✓ Determinan los recursos que se necesitan.
- ✓ Disminuyen los costos.
- ✓ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- ✓ Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- ✓ Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- ✓ Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Lineamientos para elaborar un programa.

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
2. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el.
4. Debe ser factible.
5. Evitar que los programas se interpongan entre sí.

6. Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión.
7. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “expresado en números”.

De hecho, al presupuesto financiero de operaciones a menudo se le denomina “plan de utilidades”. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en termino de horas – hombre, unidades de producto, horas – máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable. Se puede relacionar con operaciones, como en el caso del presupuesto de gastos; puede reflejar desembolsos de capital como lo hace el presupuesto de gastos de capital o mostrar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- ✓ Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- ✓ Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- ✓ Es general, porque se establece para toda la empresa.
- ✓ Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- ✓ Es diseñado para un período determinado.

Clasificación de los presupuestos:

En relación con el nivel jerárquico:

- ✓ Estratégicos o corporativos. Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; *El presupuesto de resultados*.
- ✓ Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; *Presupuesto de ventas*.
- ✓ Operativos. Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; *Presupuesto de la sección de mantenimiento*.

Por la forma en que se calculan:

- ✓ Fijos o rígidos. Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- ✓ Flexibles. En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
- ✓ Por programas. Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Por su utilización:

- ✓ Presupuestos de operación. Que abarcan presupuestos de ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.
- ✓ Presupuestos de capital. Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.
- ✓ Presupuesto financiero. En el se contemplan; balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.

Importancia de los presupuestos:

- ✓ Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- ✓ Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- ✓ Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.

- ✓ Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- ✓ Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- ✓ Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- ✓ Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- ✓ Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- ✓ Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- ✓ Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- ✓ Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

Pronósticos.

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.

Algunos escritores consideran que los modelos de pronósticos son técnicas de la ciencia administrativa por varias razones: muchos métodos de pronósticos se apoyan en técnicas matemáticas complejas; el pronóstico se necesita como elemento de otros modelos y algunos pronósticos son una ayuda esencial en la planeación y solución de problemas.

En realidad, los pronósticos no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa, sino que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles.

Dos grandes tipos de pronósticos se emplean como premisas de planeación:

1. Los pronósticos de eventos que no serán influenciados por la organización.
2. Los pronósticos de eventos que serán influenciados al menos en parte, por el comportamiento de la organización.

Ciertas variables básicas de carácter económico y social no son afectadas por el comportamiento de la organización. Así, los gerentes no necesitan tener en cuenta las posibles acciones de su empresa cuando efectúan predicciones

sobre dichas variables. En cambio, investigarán los principales indicadores de nivel gerencial, entre ellos las estadísticas de comercio en la recopilación de la información que necesitan. Por ejemplo: Si los administradores quieren decidir si deben ampliar los servicios de su universidad, las estadísticas federales les darán alguna idea de las tendencias de inscripción universitaria a largo plazo.

Los pronósticos en que repercute el comportamiento de una organización son más difíciles, pues requieren suposiciones acerca de sus acciones y también suposiciones referentes a eventos que escapan a su control. Por ejemplo: Un pronóstico de ventas comienza como un objetivo de la compañía. En el proceso de planeación, los análisis de los gerentes sobre las acciones previstas de la compañía y sobre las respuestas probables de los competidores pueden indicar que los objetivos de ventas no se alcanzarán si no se modifican los programas y políticas actuales.

Dada la importancia de predecir las futuras tendencias económicas y de ventas, hay dos métodos fundamentales que se utilizan en estas áreas. (Pronóstico cualitativo y Pronóstico cuantitativo).

Pronóstico cualitativo. Este método es apropiado cuando los datos confiables son escasos o difíciles de emplear. Por ejemplo: Cuando se introduce un nuevo producto o tecnología, la experiencia pasada no constituye un criterio seguro para estimar cuáles serán los efectos a corto plazo.

Este pronóstico implica el uso de juicios subjetivos y esquemas de clasificación para transformar la información cualitativa en estimaciones cuantitativas.

Pronóstico cuantitativo. Este hace una extrapolación del pasado o se utiliza cuando se cuenta con suficientes datos estadísticos o confiables para especificar las relaciones existentes entre variables fundamentales.

El pronóstico basado en la extrapolación, como un análisis de series de tiempo, recurre a las tendencias pasadas o presentes a fin de proyectar los acontecimientos futuros. Así, los registros de ventas en los últimos años podrían servir para proyectar el patrón de ventas para el próximo año.

El pronóstico cualitativo no exige datos numéricos ni estadísticos en la misma forma que el cuantitativo. Este último puede aplicarse si se cuenta con información sobre el pasado, si se le puede especificar numéricamente y si es posible suponer que continuará el patrón del pasado.

Los elementos del pronóstico cualitativo son sobre todo, resultado del pensamiento intuitivo, el juicio y la acumulación de conocimientos.

3.6 Pasos en la planeación.²¹

1. Detección de las oportunidades

Aunque precede a la planeación real y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender que problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

2. Definición Precisa de objetivos.

El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal. A su vez los objetivos de estas divisiones controlan los de los departamentos subordinados y así sucesivamente, descendiendo por la jerarquía organizacional.

3. Desarrollo de Premisas.

El tercer paso es establecer difundir y obtener consenso para utilizar premisas utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Estas son suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planeación estén de acuerdo en las premisas.

Debido a que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan. Por consiguiente, en la práctica las premisas están limitadas a suposiciones que aparenta ser críticas o estratégicas para un plan; es decir, aquellas que influyen más sobre su operación.

²¹KOOTZ, Harold, HEINZ Weirich (1996), *Administración una perspectiva global* 10.ed. México, Mc Graw Hill, p. 129-133.

4. Determinación de cursos alternativos de acción.

Este paso consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser el mejor.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderarlos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas. Quizá un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizá represente un riesgo menor; otro quizá se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones y es necesario tomar en cuenta tantas variables y limitaciones que la evaluación puede ser extremadamente difícil.

6. Selección de un curso de acción.

Éste es el punto en el cual se adopta el plan real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados.

Pocas veces cuando se toman una decisión, la planeación esta completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi invariablemente se necesita planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital vinculados con el presupuesto global.

Técnicas de la Planeación.

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto, dentro de las técnicas usadas para

la elaboración de planes, para presentarlos, explicarlos o discutirlos encontramos los siguientes:

- Diagramas de proceso y de flujo
- Graficas de Gantt
- Sistemas conocidos con el nombre de PERT, CPM

Capítulo 4

LA ORGANIZACIÓN BASE FUNDAMENTAL EN EL DISEÑO DE MANUALES.

4.1 Conceptualización.

La palabra organización viene del griego “organon “, que significa instrumento.

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. Terry.

“Proceso de dar al grupo social la estructura que requiere para la consecución de sus objetivos”. Vázquez Méndez.

“Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”. Petersen y Plowman.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Reyes Ponce²².

“Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”. Issac Guzmán V.

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”. Koontz & O'Donnell.

La organización por lo general es la parte del proceso que se realiza después de la planeación, a la cuál le concierne:

- ✓ Determinar las actividades específicas que son necesarias para lograr las metas planeadas.
- ✓ Agrupar las actividades en patrones, marcos y estructuras lógicas.
- ✓ Asignar las actividades, puestos y personas específicas.
- ✓ Proporcionar medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos.

²² REYES PONCE, Agustín (2004), *Administración de empresas Teoría y práctica 2ª Parte*, México, p211-212.

De este modo, la organización divide las actividades en unidades manejables y hace que el trabajo de cada unidad sea compatible con el de los demás. La organización determina la forma como las metas concebidas en la fase de planeación puedan alcanzarse. La organización puede visualizarse como un puente que enlaza los objetivos desarrollados en la fase de planeación con los medios específicos para lograr estos objetivos.

4.2 Importancia de la Organización.

- ✓ Recoge, complementa y lleva a cabo todo lo que se integro en el proceso de planeación.
- ✓ Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos del proceso, entre lo que debe ser y lo que es, de ahí que muchos prolonguen esta acción, hasta la integración.
- ✓ Proporciona el núcleo alrededor del cual los individuos pueden reunir esfuerzos con efectividad.

4.3 Principios de la Organización.

Principio:	Consiste :
De la especialización	Dividir el trabajo en actividades más específicas, limitadas y concretas; obteniendo mayor eficiencia, precisión y destreza.
De unidad de mando	Cada función debe coordinarla un solo jefe, es decir que cada subordinado reciba órdenes de una sola persona.
Del equilibrio de autoridad-responsabilidad	Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico
Equilibrio de dirección-control	A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

4.4 Organización Informal y Formal.

Organización Informal.

Es cualquier actividad personal articulada, sin un propósito consciente de colectividad, aunque contribuya a resultados colectivos. Chester Barnard

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, pero que surge espontáneamente conforme la gente lo asocia entre sí. Keith Davis²³

Organización Formal.

Es aquella estructura organizacional planeada que se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros.

La organización formal es el resultado de decisiones explícitas, en la que el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos de grupo. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

Existen cuatro componentes²⁴ básicos en la organización formal:

Componente	Razones
División del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo es demasiado para que lo realice una sola persona. ✓ La distribución de trabajo requiere que sea dividido. ✓ El deseo de lograr las ventajas de la especialización del trabajo necesita que las tareas asignadas sólo necesiten las habilidades especializadas del personal.
Las personas que son asignadas y ejecutan ese trabajo divisionado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con referencia a las personas que desempeñarán el trabajo, su experiencia, su competencia y su comportamiento deben tenerse en cuenta al determinar quién debe desempeñar cada trabajo específico. ✓ Según los tipos de trabajo deben de adecuarse a la habilidad de la persona y la cantidad de trabajo apropiada.
El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ambiente incluye cosas tales como la ubicación del desempeño del trabajo, los materiales y las máquinas. ✓ También se incluye el clima general del área de trabajo, la

²³ KOOTZ, Harold, Heintz WEIHRICH (2002) *Elementos de Administración Enfoque Internacional*, 6.ed., México, Mc Graw Hill p.144.

²⁴ TERRY, George (1998), *Principios de Administración*, 10.ed., México, CIA Editorial Continental S.A. de C.V. p.305, 306.

	utilidad de los superiores, la influencia de las fuerzas competitivas, las actividades del sindicato, los reglamentos y acciones gubernamentales.
Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas	✓ Este componente está formado por las relaciones entre las personas y las unidades de trabajo y son de mucha importancia por que dan origen a la autoridad.

Pasos de la Organización Formal.

- ✓ Conocer los objetivos de la organización en la situación ambiental.
- ✓ Dividir el trabajo requerido en actividades componentes.
- ✓ Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en similitud, importancia o quién desempeñe el trabajo.
- ✓ Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- ✓ Asignar personal calificado o potencialmente desarrollable.
- ✓ Informar a cada miembro de las actividades que se espera desempeñe y sus relaciones con otros en la empresa.

4.5 Sistemas de Organización.

Las más usuales son:

1. Lineal o militar. Es aquella en que la autoridad o responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. El individuo sólo recibe órdenes de un solo jefe y sólo le reporta a él.

Características:

- ✓ Autoridad única. Consecuencia de la aplicación de la unidad de mando, en el cual el superior tiene autoridad única.
- ✓ Líneas formales de comunicación. Las comunicaciones solo se dan en dos terminales: uno orientado hacia la cima que lo liga a la posición superior y que representa la responsabilidad y otro orientado hacia abajo que lo liga a las posiciones subordinadas y que representa la autoridad sobre el escalón más bajo.
- ✓ Centralización de las decisiones. La autoridad que se rige dentro de la empresa se centra en la cima.

- ✓ Forma piramidal.- Consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la empresa, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la empresa presenta una conformación típicamente piramidal.

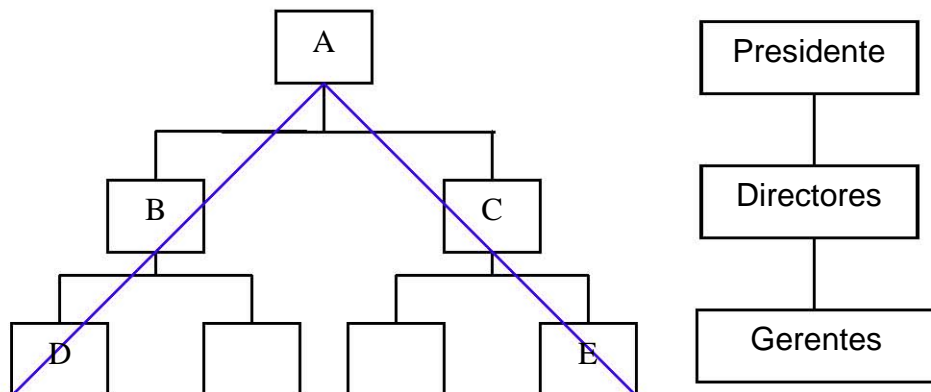
Ventajas:

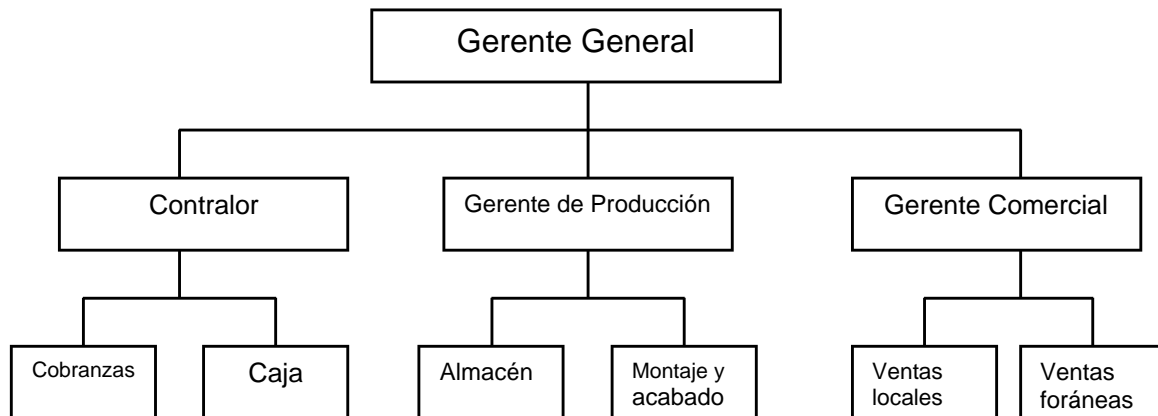
- ✓ Es muy sencillo y claro.
- ✓ No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
- ✓ Se facilita la acción con rapidez.
- ✓ Se crea una firme disciplina, por que cada jefe adquiere toda su autoridad.
- ✓ Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- ✓ Se carece casi de todos los beneficios de la especialización.
- ✓ Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- ✓ Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- ✓ Se facilita la arbitrariedad, por que cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.

Ejemplo:





Fuente: REYES PONCE, Agustín (2004), *Administración de empresas Teoría y práctica 2ª Parte*, México, p.220-221.

2. Funcional o de Taylor. Es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o de la especialización de las funciones. Recientemente, a medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados.

Características:

- ✓ Autoridad dividida.- Cada subordinado le reporta a varios superiores especializados simultáneamente, en el tema de especialidad de cada uno. En la organización funcional ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados.
- ✓ Líneas directas de comunicación.- La comunicación es directa, sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible entre los niveles y áreas de especialización.
- ✓ Descentralización de las decisiones.- Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.
- ✓ Énfasis en la especialización.- Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

Ventajas:

- ✓ Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo tanto mayor eficiencia.
- ✓ Proporciona mejor supervisión técnica

- ✓ Desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce distorsiones.

Desventajas:

- ✓ Es difícil diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes.
- ✓ Se da por ello muchas veces duplicidad de mando.
- ✓ Existe una fuerte tendencia a competir entre los especialistas.
- ✓ Implica la disolución de autoridad de mando y de la exigencia de obediencia y disciplina por parte de los subordinados.

3. Línea-Staff. Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores, para ello:

- ✓ De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- ✓ Pero de esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

Características:

- ✓ La organización de staff es un tipo mixto: los órganos de línea están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa y tiene autoridad lineal sobre las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los órganos de staff, se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

Funciones:

Las principales funciones del staff están relacionadas con:

- ✓ Servicios. Actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación, etc.
- ✓ Consultoría y asesoría. Asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc, son proporcionados por el staff como medios de orientación y recomendación.
- ✓ Seguimiento. Acompaña y evalúa determinada actividad o proceso pero sin intervenir o influir en él, el staff generalmente se preocupa por conseguir datos, elaborar informes y llevar a cabo investigaciones.
- ✓ Planeación y control.- Casi siempre, las actividades de planeación y control son delegadas a los órganos de staff.

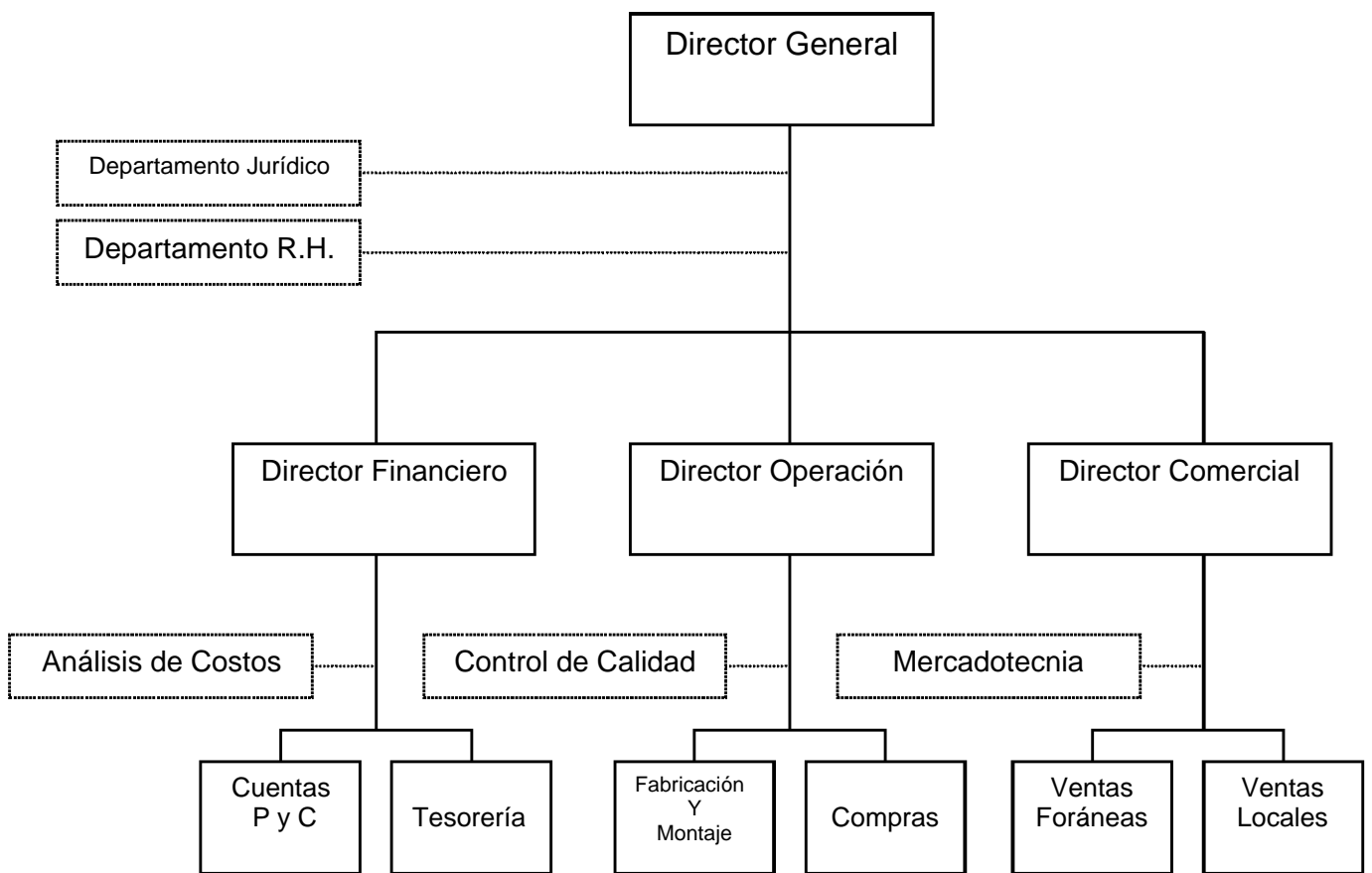
Ventajas:

- ✓ Garantiza asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades en línea).

- ✓ Ofrece un área de asesoría y prestación de servicios
- ✓ Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff

Desventajas:

- ✓ Se pueden crear conflictos entre los órganos de línea y de staff.
- ✓ Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos.
- ✓ El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional y especializada, mientras que el hombre de línea es un hombre a base de práctica, promovido por la experiencia.
- ✓ La asesoría eleva los costos fijos de la empresa.



----- Staf

4.6 Organigramas.

Los sistemas de organización se representan con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Un organigrama consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal, quién tiene autoridad sobre quién.

Finalidad del organigrama:

- ✓ Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- ✓ Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- ✓ Muestra una representación de la división de trabajo indicando:
 - a. Los cargos existentes en la compañía.
 - b. Cómo estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - c. Cómo la autoridad se le asigna a los mismos.

Ventajas del Organigrama.

- ✓ Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- ✓ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ✓ Muestra quién depende de quién.
- ✓ Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- ✓ Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- ✓ Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Desventajas del Organigrama.

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- ✓ Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- ✓ No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles.

- ✓ Con frecuencia indican la organización tal como debería ser sin embargo algunos administradores descuidan actualizarlos.
- ✓ Pueden ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Contenido del Organigrama.

- ✓ Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- ✓ Nombre de la persona que elaboró el organigrama.
- ✓ Lugar y fecha de formulación.
- ✓ Autorización (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- ✓ Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Clasificación de Organigramas.

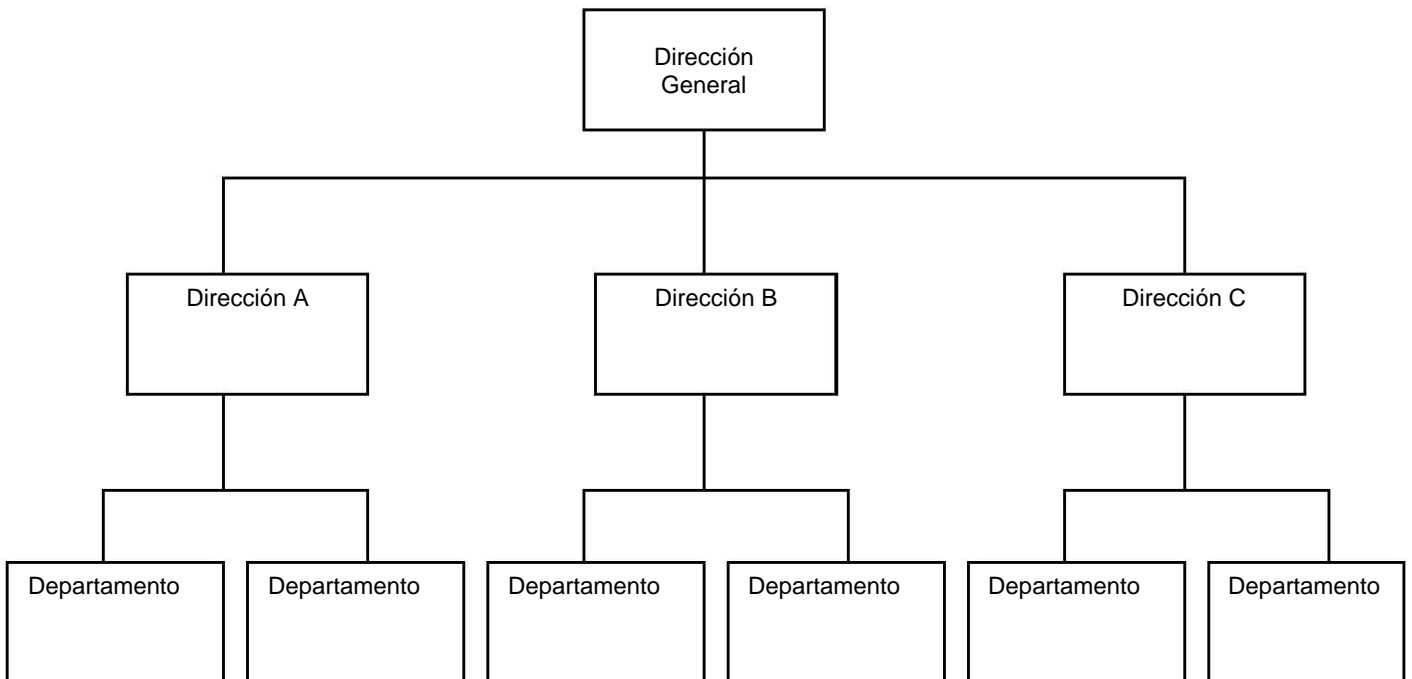
Estos se pueden clasificar en tres grupos de acuerdo:

- a. Su contenido,
- b. Ámbito de aplicación y
- c. Presentación.

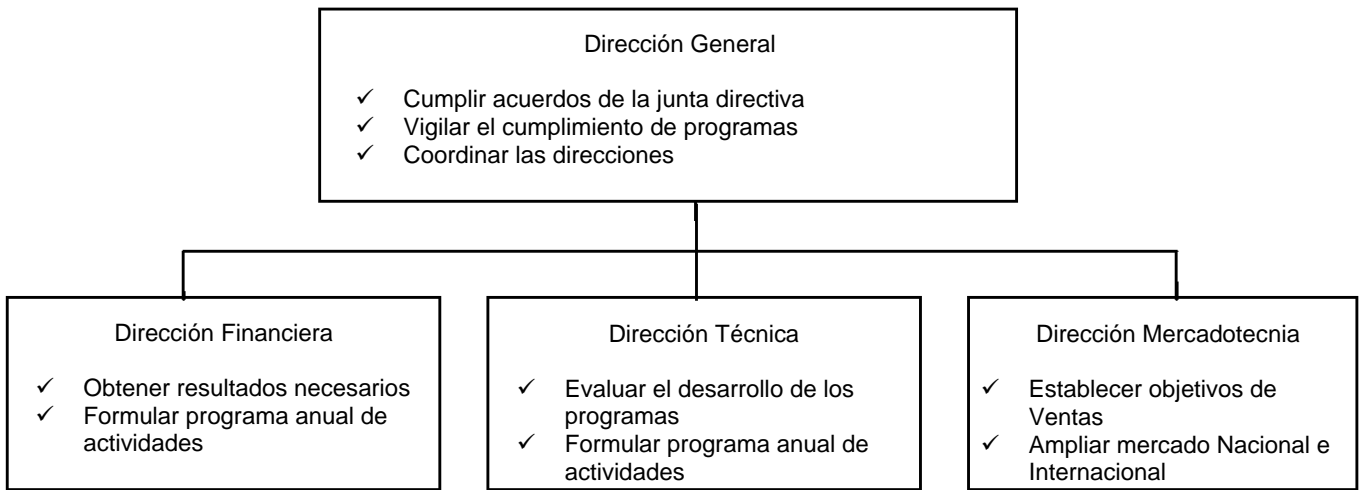
Clasificación de los Organigramas		
Clasificación	Subclasificación	Descripción
a. Contenido	Estructurales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo.
	Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	Integración de puestos	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.
b. Por su ámbito de aplicación	Generales	Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
	Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

c. Por su representación	Verticales	Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en el nivel superior.
	Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
	Mixtos	Representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.
	De Bloque	Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
	Circular	Representan a los niveles jerárquicos desde el centro hacia la periferia.
	Escalar	Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

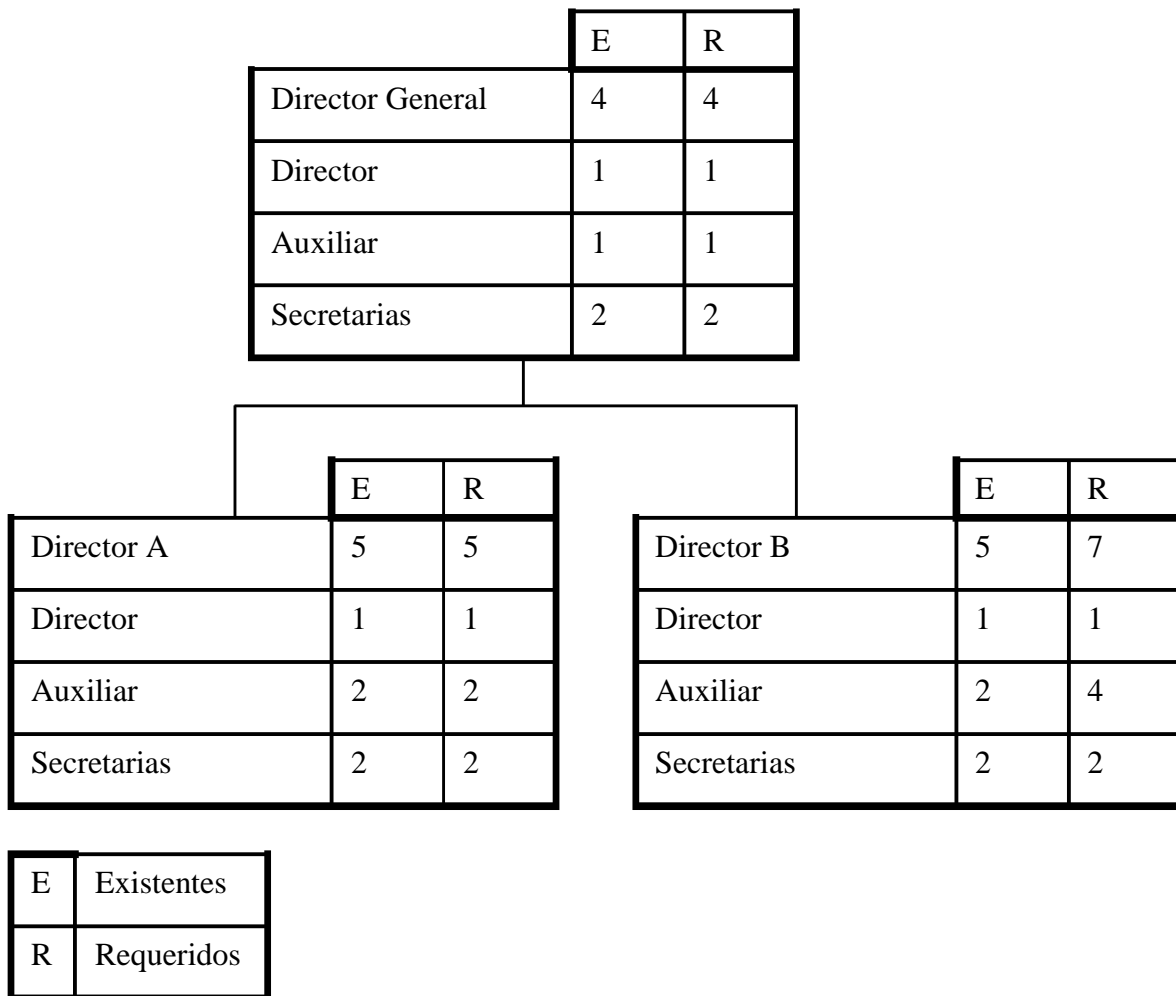
Organigrama Estructural



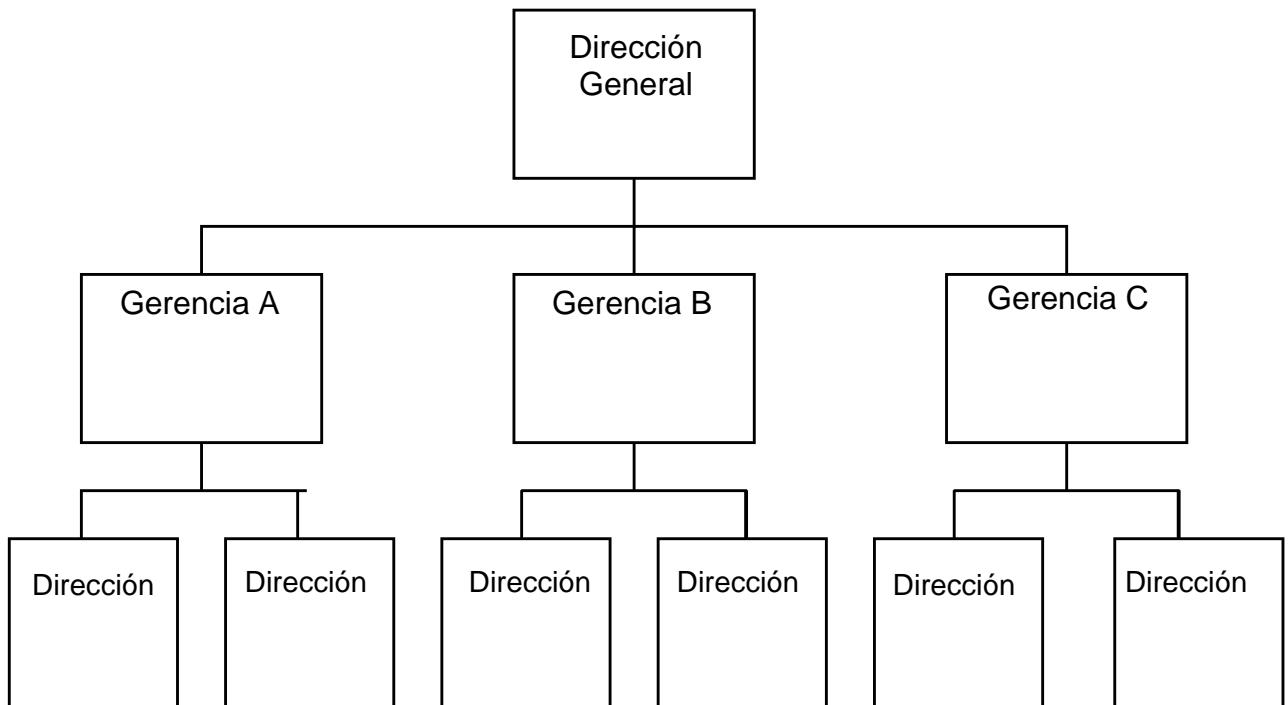
Organigrama Funcional



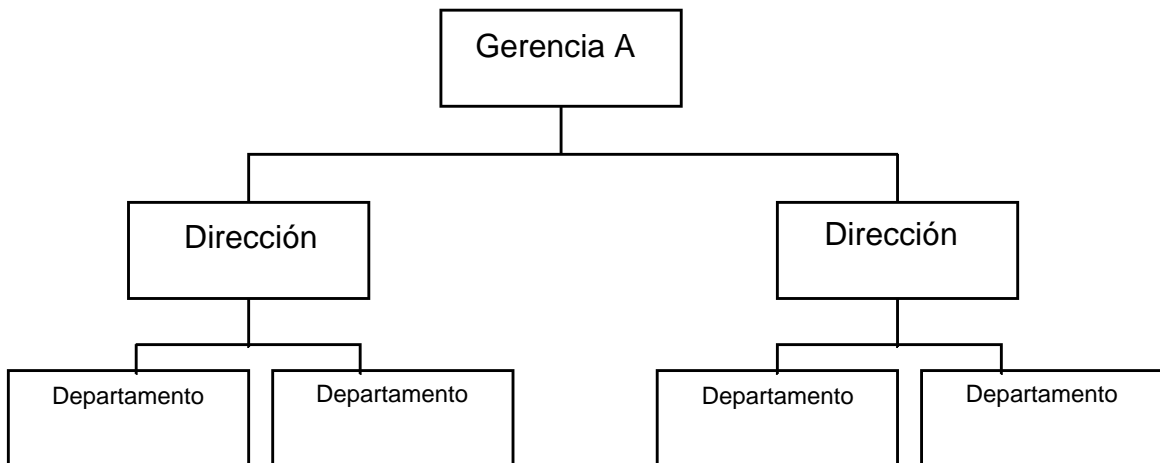
Organigrama Integración de Puestos



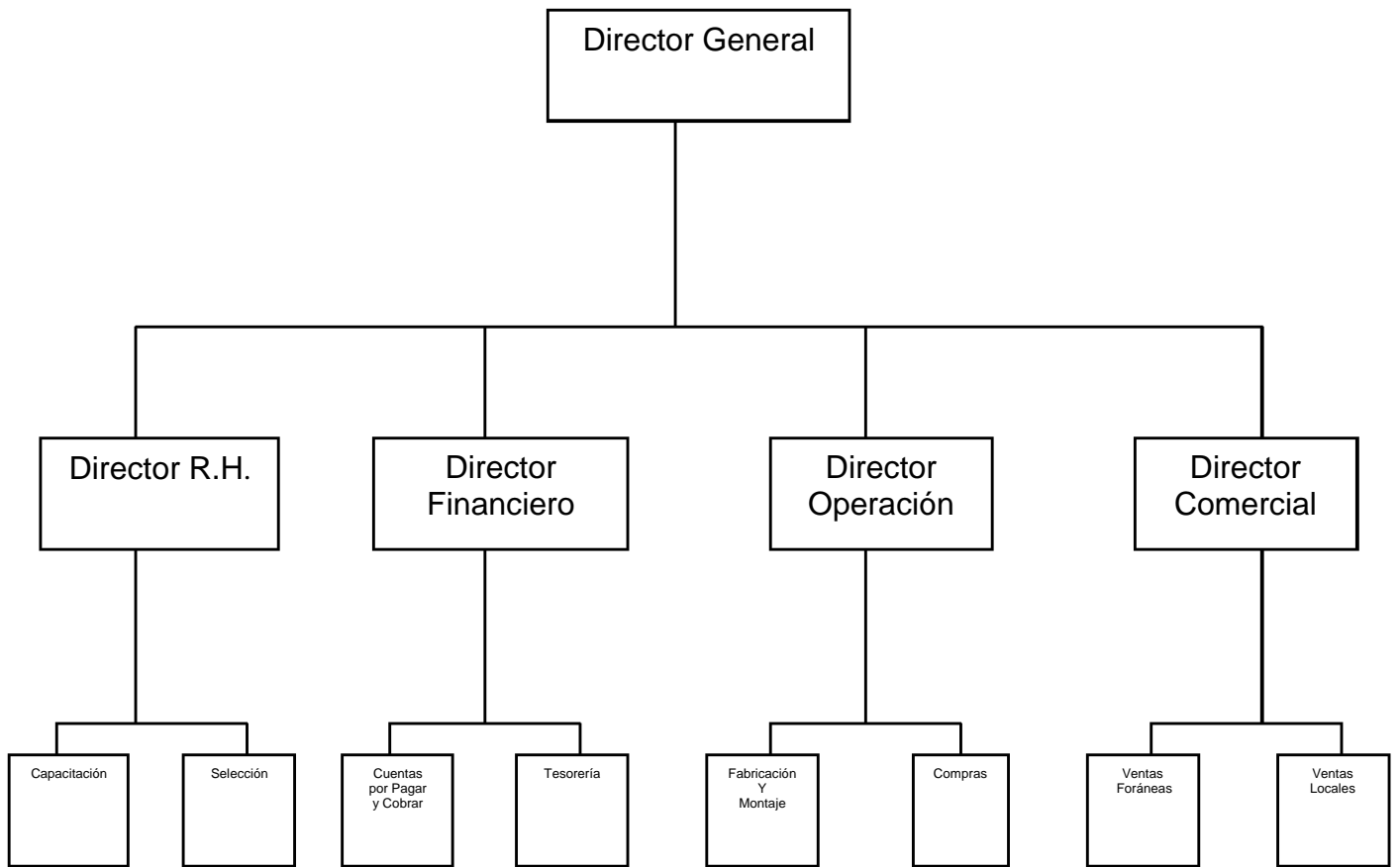
Organigrama General



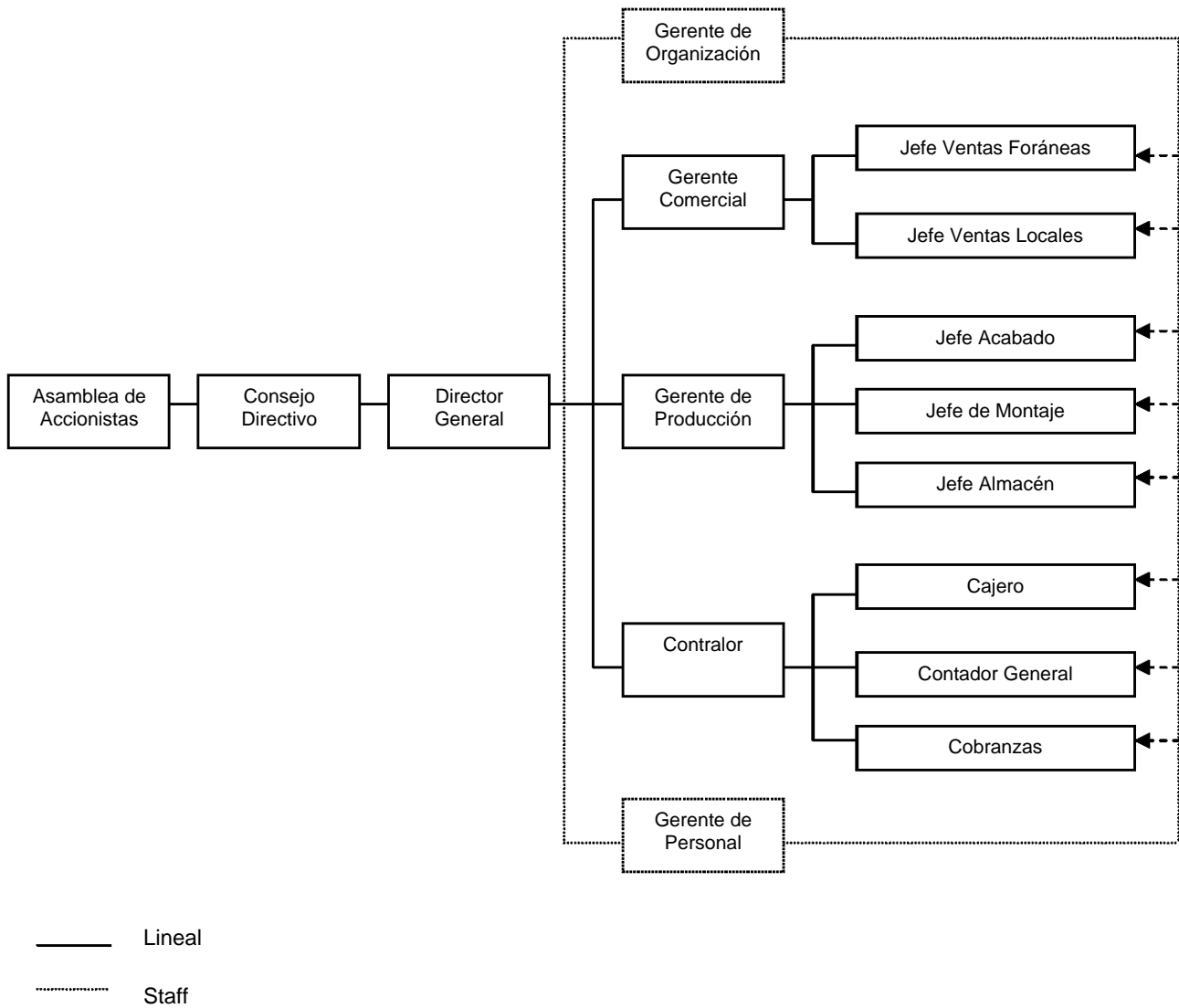
Organigrama Específico



Organigrama Vertical

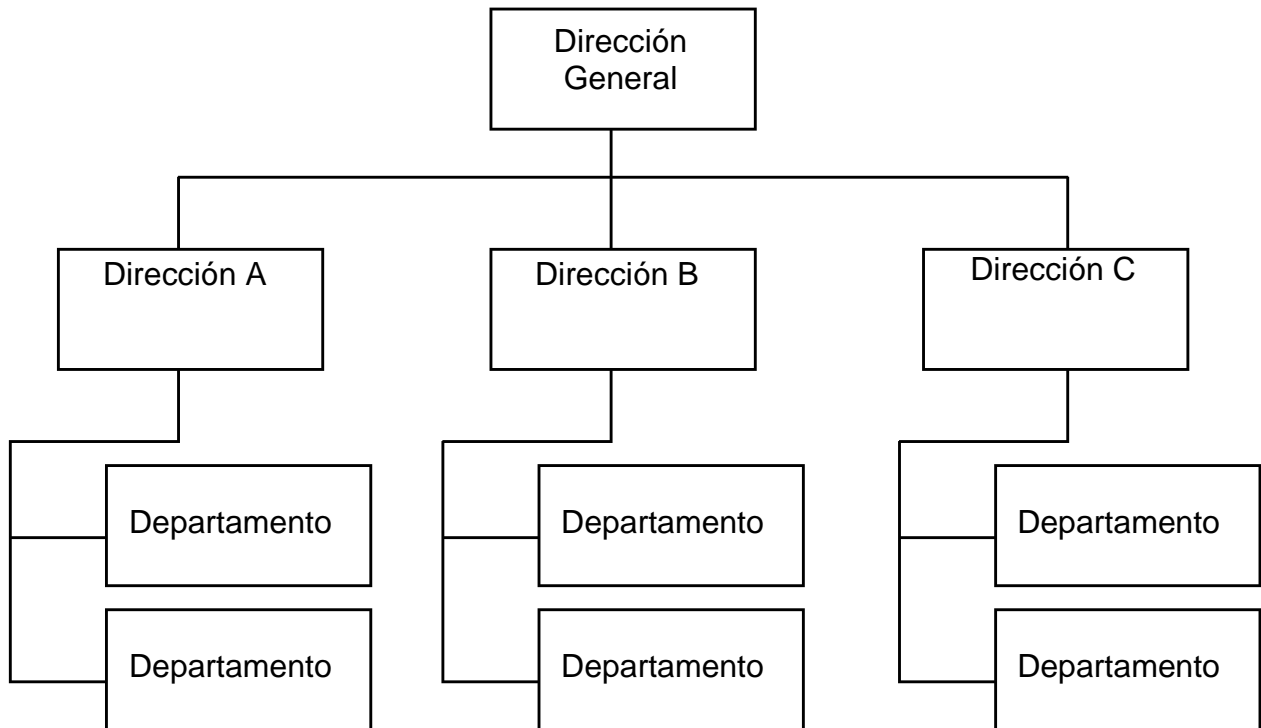


Organigrama Horizontal

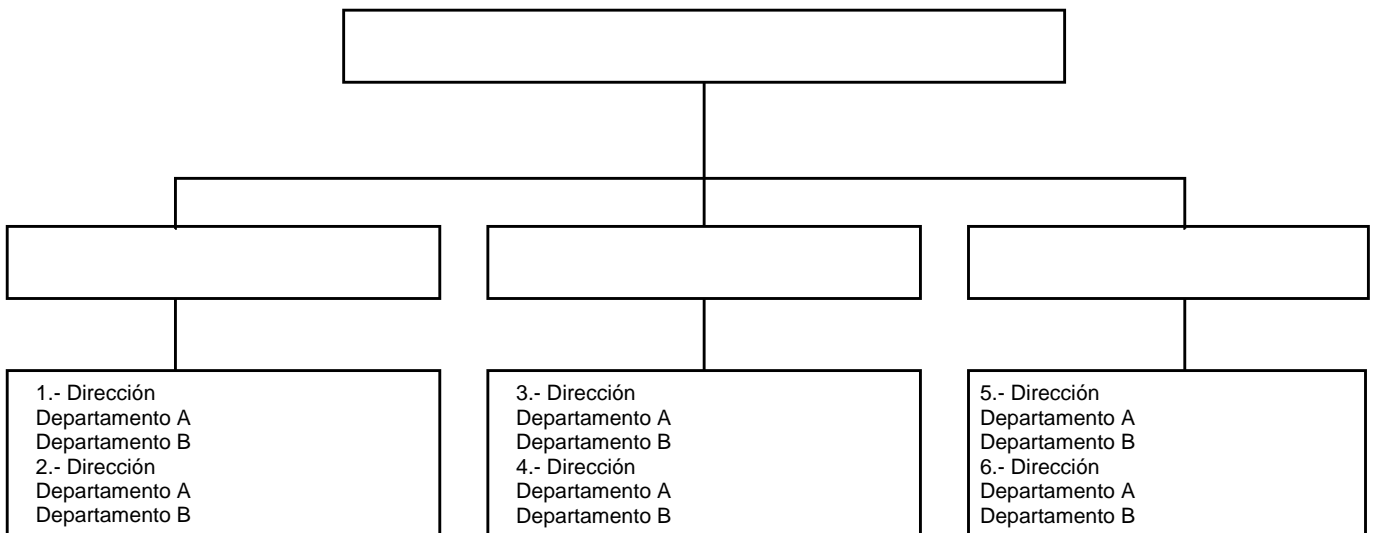


Fuente: REYES PONCE, Agustín (2004), *Administración de empresas Teoría y práctica 2ª Parte*, México, p.230.

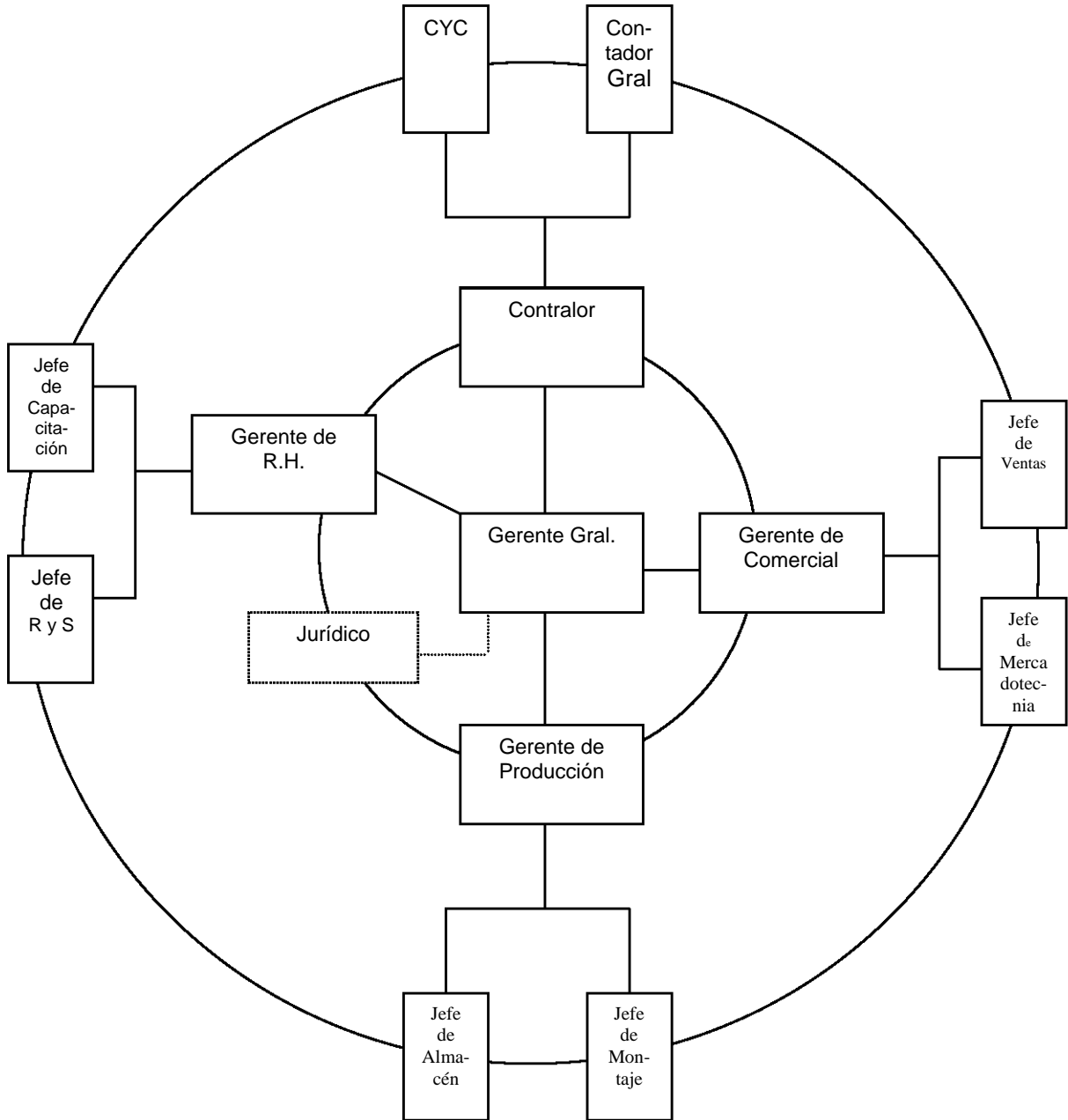
Organigrama Mixto



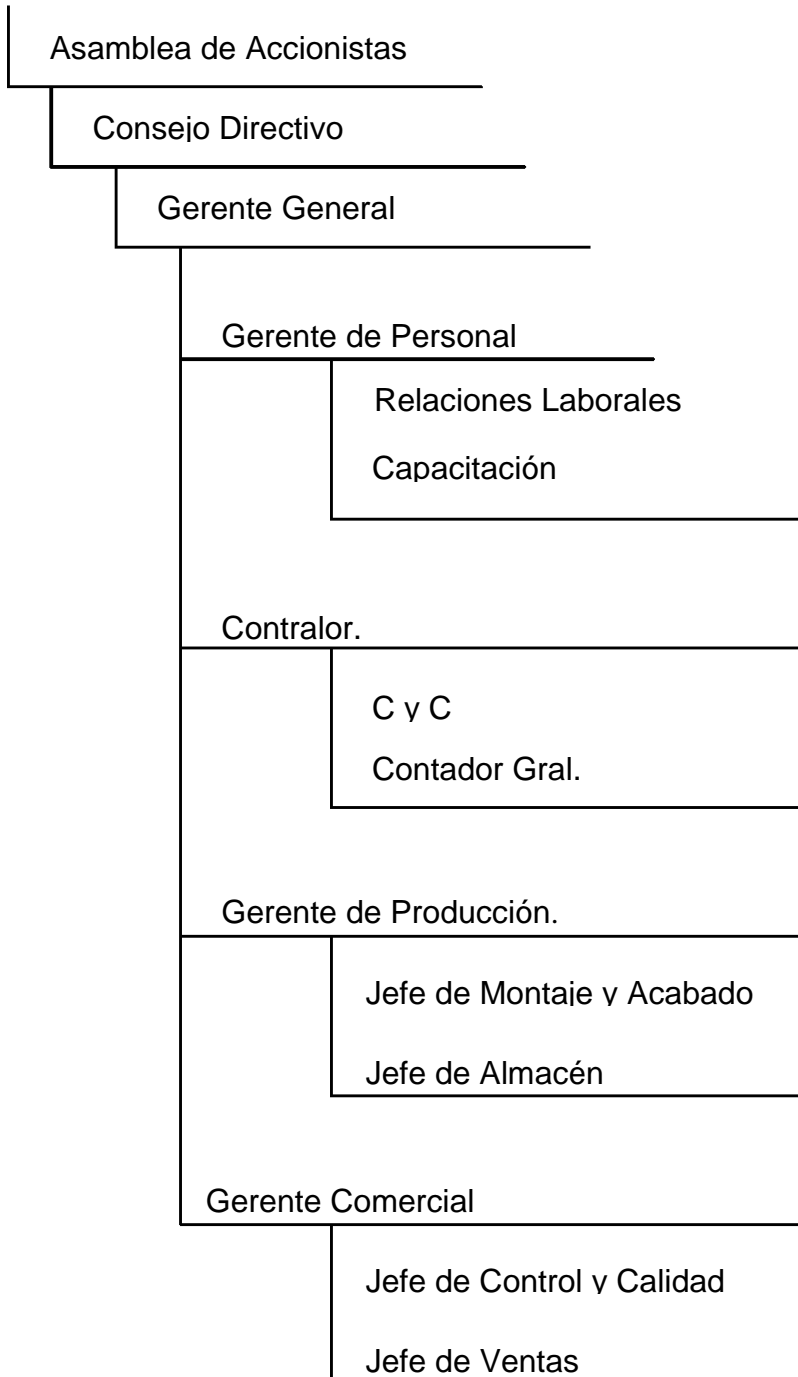
Organigrama de Bloque



Organigrama Circular



Organigrama Escalar



4.8 Análisis y Descripción de Puestos.

Análisis de Puestos.

El siguiente paso que supone la organización una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo (puesto) y es el llamado análisis de puestos; que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Y ésta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

“El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización y es el analista de puestos el que lleva a cabo esta función”. William B Wherther, 1996.

“Es el proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar mediante la observación, entrevistas, cuestionarios e informes sobre las actividades que desarrolla una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos para su eficaz desempeño”. Jesús Carlos Reza, 1995.

Partes del análisis de puestos.

Identificación: Consiste en incluir los datos para la identificación del puesto, tales como nombre, salario, claves del puesto.

Descripción: Se detallan las tareas efectuadas en ese puesto.

Requerimientos: Se mencionan los requisitos para desempeñar las tareas de cada puesto con éxito.

En una organización si se carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- ✓ Compensación equitativa y justa.
- ✓ Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- ✓ Determinación de niveles realistas de desempeño.
- ✓ Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- ✓ Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

- ✓ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ✓ Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Obtención de información para el análisis de puestos.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales, etc. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

1. Identificación de puestos.

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

2. Desarrollo del cuestionario.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- ✓ Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- ✓ Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- ✓ Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Así mismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- ✓ Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o

los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

Obtención de datos.

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- ✓ Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- ✓ Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- ✓ Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- ✓ Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

Descripción de puestos.

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

Formato Descripción de Puestos	
Contenido	Consiste
Datos básicos (encabezado o identificación)	<p>Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título ✓ Jerarquía: de quién depende, a quién manda. ✓ Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no. ✓ Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas. ✓ Localización: departamento, división, turno (del puesto). ✓ Jerarquía, para establecer niveles de compensación. ✓ Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre. ✓ Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
Descripción genérica	<p>Una definición lo más breve y precisa posible. Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.</p>
Descripción específica	<p>Acerca de las condiciones de trabajo: no sólo se debe tener en cuenta las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.</p> <p>Se debe dar el detalle de cada operación, con la estimación aproximada del tiempo que se requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.</p>
Autorización	<p>Las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal por lo tanto es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.</p>

Especificaciones del puesto.

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

4.8 Manuales Administrativos.

El Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social y es considerado necesario para mejorar la realización del trabajo. Es un medio valioso para la comunicación y fue concebido dentro del campo de la Administración, para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público, así como de las unidades administrativas que lo constituyen.

Así, se puede decir que el Manual Administrativo es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

Antecedentes.

Los manuales comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, 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 necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto de personal de una organización como de las políticas estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales carecían de efectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.²⁵

Conceptos.

“Es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa”. Duhalt Kraus Miguel A.

“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”. Terry G.R.

“Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”. Joaquín Rodríguez Valencia

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, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Posibilidades y Limitaciones.

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera restan importancia.

Posibilidades.	Limitaciones.
✓ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.	✓ Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las

²⁵RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (2002), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3.ed., México, Thomsom Learning, p.54.

	operaciones.
✓ Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas , etc.	✓ El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
✓ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.	✓ Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado las informales, que soy muy importantes.
✓ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.	✓ Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.
✓ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.	
✓ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.	

Clasificación.

Clasificación de Manuales	
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De historia del organismo ✓ De bienvenida ✓ De organización ✓ De procedimientos ✓ De políticas ✓ Técnicos
Por su función específica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción ✓ Compras ✓ Ventas ✓ Finanzas ✓ Contabilidad ✓ Crédito y Cobranzas ✓ Personal ✓ Etc.

Proceso de iniciación de manuales.

<p>Responsable</p>	<p>Asignar a las personas responsables. Puede ser de dos maneras :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un departamento especializado. 2. Contratar los servicios de consultores externos.
<p>Planeación de la elaboración</p>	<p>Es decir estudiar la acción a realizar precisando las operaciones que se deben llevar a cabo y en que orden.</p>
<p>Programación del plan</p>	<p>En este punto debemos contar las estimaciones de tiempo para la recolección de la información, redacción y elaboración de gráficas, revisión e impresión, y todos los demás aspectos para su elaboración. Existen dos técnicas para la programación: Gráficas de PERT y CPM, también nos podemos ayudar con gráficas de barras o de Gantt.</p>
<p>Presupuesto</p>	<p>Este es el paso final, pero no existe ningún lineamiento que indique como hacerlo ya que dependerá del sistema presupuestal del organismo, sin embargo podemos tener en cuenta los siguientes rubros :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos Generales.- Cubiertas y encuadernación, comunicaciones, costos de distribución, papel, captura, impresión. ✓ Costos de tiempo del analista.

Proceso de elaboración de manuales.

Una vez concluida la planeación estaremos preparados para recopilar y organizar toda la información que se integrará al manual.

Antes que nada se debe formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Pasos	Descripción
Recopilación de la información	La información que se requiere se puede obtener a través de uno o de varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.
Procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En éste punto se analiza y se depura toda la información recabada. ✓ Se debe de uniformar la elaboración de todos los manuales cuidando la terminología y la presentación.
Redacción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual. ✓ Manejar un lenguaje claro, sencillo y preciso. ✓ Revisión final de los manuales, para garantizar que estén redactados en la forma más adecuada para los propósitos que persiguen.
Elaboración de gráficas	<p>Las técnicas que se usan con mayor frecuencia son :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigramas. ✓ Diagramas de flujo. ✓ Cuadros de distribución de espacio. ✓ Formas , etc.
Formato y composición	<p>Aquí veremos la presentación de los manuales, que apariencia debe llevar y que datos debe contener sin embargo el contenido de cada manual es diferente, varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cubierta o portada (logo de la empresa) ✓ Índice ✓ Fecha de elaboración o de última modificación ✓ Objetivos ✓ Alcance ✓ Cómo usar el manual ✓ Recomendaciones ✓ Diagramas ✓ Simbología y Claves ✓ Formatos e Instructivos ✓ Directorio

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Validación ✓ Créditos
Revisión y aprobación	<p>Revisión : Es por parte del encargado o coordinador del área de elaboración de manuales y debe cuidar los siguientes elementos :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el manual de manera justa y objetiva. ✓ Proporcionar críticas específicas. ✓ Indicar si hay correcciones. ✓ Evitar hacer cambios sólo por gustos personales. <p>Aprobación: Ésta debe hacerse por las autoridades correspondientes y una vez hecho se debe comenzar a reproducirlo y distribuirlo.</p>
Distribución y control	<p>Distribución :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar pláticas de difusión. ✓ Dar instrucciones sobre su uso. ✓ No distribuir innecesariamente, es decir, que sólo se dará a la persona que le compete dicho manual de acuerdo a la actividad o función que realiza. <p>Control:</p> <p>Se llevará un registro del usuario al que se le proporcione un manual, esto con el fin de que no se extravíen o haya fuga de ellos hacia la competencia.</p>
Revisiones	<p>Se deberá llevar una revisión periódica de los manuales para su actualización, se recomienda hacerla cada año.</p>

Manual de Organización.

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

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

Objetivos del Manual de Organización.

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- ✓ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Tipos de Manuales de Organización.

- ✓ Manuales generales de organización.- Son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los 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 de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

Contenido del Manual de Organización.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, los apartados que deberá contener para uniformar su presentación son los siguientes:

- ✓ Identificación: Nombre del organismo, título del manual, Lugar y fecha de publicación, número de revisión, unidad orgánica responsable de su expedición.
- ✓ Índice: Consiste en una relación de las partes que conforman el documento. Para desarrollar una tabla de índice o contenido de un manual se debe :
 - a. Proporcionar detalles.-Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, también debe incluir los temas que se incluyen en cada sección.
 - b. Dar referencia apropiada para cada tema.- Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica.
 - c. Usar espacios en blanco, sangrado o mayúsculas.- Se deben usar estos espacios para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Se deben usar amplios espacios en blanco

para que los usuarios encuentren con facilidad los temas de la tabla.

- d. Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.
- e. Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios.- Esta enuncia todo los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección.

Ejemplo.

Titulo
1. Identificación
2. Índice
2.2. Tabla de contenido
2.3. Índice
3. Introducción
3.2. Objetivo del manual
3.3. Ámbito de aplicación
3.4. Como usar el manual

- ✓ Introducción: En esta sección se incluye :
 - a. Objetivo del manual.- Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual, aquí se deben hacer observaciones precisas y breves.
 - b. Ámbito de aplicación.- Se debe explicar brevemente lo que abarca el manual.
 - c. Autorización.- Aquí se debe mencionar la aprobación final, se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas.
 - d. Cómo usar el manual.- Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo. (Un enunciado breve de la responsabilidad de los usuarios vgr. 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 para mejorar el manual, una explicación de las claves o símbolos, etc.)
- ✓ Directorio.-Debe de contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita, así como sus respectivos cargos.
- ✓ Antecedentes históricos.- Esta información se puede reseñar aquí o directamente en un manual de bienvenida.
- ✓ Base legal (en caso de organismo público).
- ✓ Organigrama.

- ✓ Estructura funcional.²⁶

Manual de Bienvenida.

Diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

Objetivo general.

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

Objetivos específicos.

- ✓ Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- ✓ Dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa.
- ✓ Identificar al personal con la comunidad laboral.
- ✓ Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina y de seguridad industrial.
- ✓ Incrementar la integración grupal.
- ✓ Mejorar los procesos de comunicación.
- ✓ Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- ✓ Crear una actitud favorable hacia la empresa.
- ✓ Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

Manual de Procedimientos.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento, ya que éste será una guía del trabajo muy valiosa y evitará pérdida de tiempo en las tareas a realizar.

Objetivos del Manual de Procedimientos.

- ✓ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ✓ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ✓ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.

²⁶ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (2002), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3 ed., México, Thomsom Learning, p. 88-95.

- ✓ Describir gráficamente los flujos de operaciones.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- ✓ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia del Manual de Procedimientos.

- ✓ Son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación del organismo social.
- ✓ Describen la secuencia lógica de las distintas operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué realizarse.
- ✓ Uniforman y documentan las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización.

Tipos de Manual de Procedimientos.

Los manuales de procedimientos pueden referirse a:

- ✓ Tareas y trabajos individuales, por ejemplo como operar una máquina.
- ✓ Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento, por ejemplo el manual de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo manual de procedimientos de ventas, manuales de producción, etc.

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

- ✓ Procedimiento 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.
- ✓ Procedimiento 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 de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.




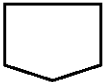
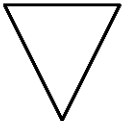
Contenido de un Manual de Procedimientos.

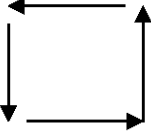
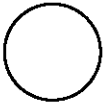
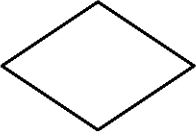
- ✓ Índice: Es la lista de apartados en un manual a los que se añaden para referencia números o letras.
- ✓ Introducción: Aquí se debe añadir una breve introducción al manual.
 - a. Objetivos del manual.- Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.
 - b. Alcance.-Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos. Ejemplo: Este manual abarca procedimientos del área de tesorería.

- c. Cómo usar el manual.-Indica al usuario como debe utilizar el manual.
- d. Revisiones y recomendaciones.-Aquí se señala con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o para hacer recomendaciones.

- ✓ Organigrama.
- ✓ Gráficas: Aquí se presentan los procedimientos de forma gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento, la más usual es el diagrama de flujo.
- ✓ Diagrama de flujo.- Es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos. Muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento, hasta los puestos. Cada operación o paso descrito puede indicar además el equipo que se utilice en cada caso. Cuando se utiliza diagramas de flujo en los manuales se recomienda usar la menor cantidad posible de símbolos.

Simbología:

	<p>Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo</p>
	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>

	Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

- ✓ Descripción narrativa de los procedimientos.
- ✓ Formas: Formas empleadas e instructivos.
- ✓ Autorización del manual.

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.

Objetivos del Manual de Políticas.

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización para administrarla en forma adecuada.
- ✓ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Orientar e informar al personal.
- ✓ Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Importancia del Manual de Políticas.

- ✓ Contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de éste.
- ✓ Representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal.

- ✓ Proporciona soluciones rápidas a los malos entendidos.
- ✓ Muestra como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.
- ✓ Libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

Tipos de Manuales de Políticas.

- ✓ Manuales generales de políticas.- Son aquellos que abarcan a todo el organismo social, incluyen como elementos primarios, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales cada área establece en forma unilateral a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- ✓ Manuales específicos de políticas.- Son los que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplean para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas.

Contenido del Manual de Políticas.

- ✓ Índice.
- ✓ Introducción: Objetivos del manual, alcance, cómo usar el manual, recomendaciones y revisiones.
- ✓ Organigrama.
- ✓ Declaración de políticas: Desarrollo de políticas, narración descriptiva de las políticas.

Manuales por Función Específica.

Estos manuales se originan de una segunda clasificación, se refieren a una función específica o área de actividades de que trate el manual. Así puede haber manuales de producción, ventas, contabilidad, personal, crédito y cobranza, entre otros.

Objetivos de los Manuales por Función Específica.

- ✓ Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- ✓ Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.
- ✓ Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- ✓ Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
- ✓ Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
- ✓ Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Tipos de Manuales por Función Específica.

Los manuales por función específica pueden ser los siguientes:

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

Contenido de los Manuales por Función Específica.

Aquí solo se enunciará de manera sintética los distintos apartados que contiene un manual por función específica siguiendo los modelos anteriores, pero se recomienda que este tipo de manuales se dividan en secciones, capítulos y asuntos.

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

CASO PRÁCTICO

Situación Actual (Antecedentes, Giro, Naturaleza).

Antecedentes.

Los antecedentes de la empresa los encontraremos más adelante en nuestra propuesta dentro del Manual de Bienvenida.

Diagnóstico.

Observación a nivel operativo.

- ✓ Mediante un estudio de observación realizado a U Storage en un nivel operativo pudimos detectar que la empresa carece de misión, de visión, de políticas, de procedimientos, etc, en general de una estructura administrativa formal. La empresa ha funcionado desde sus inicios conforme a la marcha y a las necesidades que se le fueron presentando, ya que no hay ningún documento que formalice por escrito la estructura administrativa, las políticas y los procedimientos.
- ✓ Otro punto problemático que descubrimos a través de una conversación con el Gerente General es que no se tienen delimitadas las actividades y funciones, por lo que existe una duplicidad de las mismas.
- ✓ No hay procedimientos definidos a seguir, sin embargo, se tiene cierto control a través de un sistema en computadora, que es el mismo que utilizan las empresas en Estados Unidos, aunque no se les dio ningún tipo de capacitación a los empleados involucrados al respecto, por lo tanto no es aprovechado de la mejor manera.
- ✓ Deficiente comunicación entre el nivel directivo y el operativo, ya que en éste último nivel se desconocen muchas de las operaciones que se realizan.
- ✓ No hay un control en cuanto a personal se refiere, no existe contrato de trabajo, por lo tanto, no se tienen definidas las condiciones ni las actividades por las cuales se contrataron.
- ✓ Se carece totalmente de una inducción.
- ✓ No hay estrategias.

A nivel dirección.

Si se tiene identificado el objetivo de la empresa, su competencia y mercado, ya que cuentan con un escrito que avala dicha información, sin embargo sólo es conocida por este nivel y con fines de labor de venta.

Problemática.

Una empresa que carece de una misión definida y por lo tanto la falta del conocimiento de ésta por parte de los empleados, trae como consecuencia la incertidumbre del saber quién es, en dónde está y hacia donde va dicha empresa.

No se tiene bien definida su competencia, quiénes son sus clientes y el valor agregado que se les pudiera dar, que contribución esta dando a la sociedad y como se distingue y es única. Por lo tanto se convierte en una empresa incompetente e improductiva.

La falta de visión, el no saber que será de la empresa en un tiempo futuro, nos ocasiona también cierta incertidumbre y la falta de realización de todos los propósitos. La visión debe estar por escrito y ser conocida por todos ya que de lo contrario cada persona tiene su muy particular percepción de lo que puede ser o alcanzar la empresa en un tiempo determinado.

El no contar con objetivos o el hecho de que éstos no se encuentren por escrito y sean conocidos por los empleados o las áreas de interés trae como consecuencia que el rumbo de la empresa no sea el deseado y que el fin por el cuál se ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero no se concrete, un ejemplo es que no se llegue a las utilidades esperadas o por el contrario haya pérdidas, que aparezcan tiempos muertos, etc.

Cuando una empresa no cuenta con políticas definidas y por escrito, se presentan problemas muy comunes y repetitivos, por lo tanto se hace necesario establecerlas a manera de prevención y control.

La existencia de un organigrama nos facilita la identificación y actividad de cada uno de los puestos, de las personas que ocupan dichos puestos y las líneas de autoridad existentes, deben estar por escrito y deben ser conocidos por toda la empresa. Es decir nos refleja el ambiente físico y social del organismo.

La falta de un análisis de puestos trae como consecuencia algo muy común como es la duplicidad de actividades, una compensación poco justa, selección del candidato no idóneo. Debe de estar por escrito, ya que va a ayudar a los empleados a resolver problemas que se les pudieran presentar en sus actividades cotidianas y por lo tanto evitar pérdida de tiempos y errores.

Los manuales administrativos son muy importantes ya que nos dan a conocer información de la empresa, la falta de ellos nos obstaculiza su buen funcionamiento. Deben ser conocidos por las personas idóneas para su mayor aprovechamiento, deben estar por escrito y deben ser revisados periódicamente, lo anterior nos traerá beneficios tales como conocer realmente los objetivos de la empresa, tener bien definidas las actividades y como realizarlas, conocer las políticas, normas y reglas, en fin, conocer más a fondo la razón de ser de la empresa, sus fines y los medios de cómo lograrlos y por resultado el éxito de la misma.

Propuesta.

En base a la anterior detección de carencias administrativas, empezamos por determinar la misión y la visión de la empresa tomando en cuenta la información proporcionada por la dirección.

Antes de establecer la misión tomamos en cuenta las siguientes preguntas:

¿En qué negocios está? Negocio inmobiliario basado en la renta de espacio para auto almacenar bienes residenciales o comerciales.

¿Quiénes son los clientes? Inquilinos residenciales y comerciales

¿Qué valor agregado reciben los clientes de la empresa? Rentar espacios y almacenar en mini bodegas especiales, seguras, limpias, de fácil acceso y en tamaños flexibles, excelente servicio, precios competitivos, instalaciones adecuadas y una gerencia especializada.

¿Qué contribución esta haciendo la empresa a la sociedad? Nos comprometemos a mostrar conciencia ciudadana, tender una mano amiga en circunstancias de emergencia, y tomar medidas de apoyo a un medio ambiente limpio y sano.

¿En qué es especialmente buena la empresa (producto, servicio, fortaleza)? Negocio inmobiliario con características únicas de alto desempeño y rendimiento de la inversión.

¿Cómo se distingue y es única? Ofrece un servicio de alta calidad y confianza al seguir los estándares norteamericanos y de los REIT's.

Finalmente nosotras proponemos:

Misión.

- ✓ U – Storage de México SA de CV: Somos un negocio inmobiliario basado en la renta de mini bodegas con fines comerciales y residenciales, que

operamos a través de altos estándares de calidad y estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas.

Visión.

- ✓ Ser líder en el mercado Self Storage en México, ubicándose a la vanguardia en el servicio y expandiendo su presencia en Latinoamérica, para garantizar la satisfacción de sus clientes y posicionarse como la mejor opción en la renta de mini bodegas en el mercado.

Objetivos.

Objetivo General. Se considera expandir el negocio en dos etapas:

- ✓ La primera un levantamiento de bodegas propias y en co-inversión en terrenos rentados, en diferentes ubicaciones del área metropolitana de la Ciudad de México y del interior de la República.
- ✓ La segunda será con unidades "Build to Suit" invitando a inversionistas privados que tengan inmuebles que cumplan con los estándares de U – Storage de México S.A. de C.V. a construir o adaptarlos para desarrollar unidades de auto almacenamiento , operadas por la empresa en un esquema de pago renta.

Otra sugerencia hacia la empresa al detectar la falta de estatutos básicos que los empleados deben de conocer, seguir y tener por escrito, es la elaboración de manuales administrativos, ya que es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar un organismo además de ser guía para alcanzar los objetivos.

Los empleados de la sucursal en Lerma nos comentaron que no tienen conocimiento de que existan políticas y procedimientos de ningún tipo, así como tampoco no tienen claro cuáles son sus prestaciones ni tampoco disposiciones administrativas.

Por el motivo antes citado nosotras elaboramos un Manual de Bienvenida, Manual de Organización y Manual de Políticas y Procedimientos, los cuales contienen información que servirá a todos los empleados de U-Storage de México para:

- ✓ Asegurarse de que las políticas del organismo siempre se respeten.
- ✓ Reducir errores operativos.

- ✓ Evitar que se produzcan cambios en el sistema debido a decisiones demasiado rápidas.
- ✓ Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
- ✓ Reducir el periodo de capacitación de los nuevos empleados.
- ✓ Facilitar la introducción de los empleados a los puestos.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Contenido

- I. Manual de Bienvenida
- II. Manual de Organización
- III. Manual de Políticas y procedimientos:
 - a. Políticas y procedimiento para Atención a Clientes
 - b. Políticas y procedimiento para Caja Chica
 - c. Políticas y procedimiento para Contratación de Bodegas
 - d. Políticas y procedimiento para Cuentas por Cobrar
 - e. Políticas y procedimiento para Facturación
 - f. Políticas y procedimiento para Limpieza de Bodegas
 - g. Políticas y procedimiento para Mensajería
 - h. Políticas y procedimientos para Vigilancia

MANUAL DE BIENVENIDA.

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Historia de la Empresa
- IV. Nuestro Compromiso
- V. Ubicación de nuestras instalaciones
- VI. Misión
- VII. Visión
- VIII. Objetivo General
- IX. Políticas y Disposiciones Generales

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual De Bienvenida.	No. De Registro Us-MaBv-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Bienvenida.		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Gerente de Sucursal

Director General

II. Ficha de Identificación.

Introducción

Estimado Colaborador:

Como miembro de la familia U-Storage de México SA de CV, ponemos en tus manos este Manual que ha sido elaborado pensando en ti con la seguridad de que encontrarás en él, información valiosa que permitirá tu mejor integración.

Te proporcionaremos información general sobre políticas relacionadas con el personal y los beneficios de que disfrutamos, los cuales son periódicamente revisados y actualizados.

Nuestra misión es proporcionar un clima laboral en donde se respeten los derechos de las personas y se exija el cumplimiento de sus obligaciones, a través de un trato digno, respetuoso y equitativo, que estimule el desempeño de un trabajo eficiente, y que permita el desarrollo integral del personal, para que pueda asumir nuevas y mayores responsabilidades.

Te damos la bienvenida y te invitamos a formar de este dedicado grupo.

Atentamente

U – Storage de México SA de CV

Propósito

- ✓ El propósito de este manual es proporcionar toda la información necesaria al empleado para que pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones.

Objetivo

El objetivo de este manual es darte a conocer los elementos necesarios para que sea más fácil y rápida tu integración a la empresa.

III. Historia de la Empresa.

El concepto Self Storage tuvo sus inicios en Inglaterra cuando se le solicitó a las instituciones bancarias Inglesas que salvaguardaran bienes de sus clientes que emprendían largas expediciones. Cajas de seguridad saturadas obligo a los banqueros a buscar alternativas de almacenaje en pisos con empresas de mudanzas.

En 1850 la primera bodega especializada en el almacenaje de bienes domésticos y personales fue construida, durante los siguientes 50 años la industria se mantuvo muy similar construyendo bodegas de hasta diez pisos de altura.

Durante 1950 la industria enfrente oportunidades de crecimiento y como resultado diversas bodegas fueron construidas, los bienes de los clientes eran guardados en cajas de madera que eran movidos con montacargas, aunque el concepto funcionaba bien, resultaba costoso e inconveniente para los clientes.



A mediados de 1960, el estado de Texas vio la primera unidad de auto almacenaje con las características y el concepto de Self Storage actual, siendo esta primera unidad muy exitosa, esta historia de éxito impulso inmediatamente a la industria a la construcción de nuevas unidades a lo largo de los Estados Unidos y Canadá, posteriormente el concepto fue implementado en Europa y Australia. Actualmente este concepto se ha comenzado a implementar en Centro América, Sur América y México.



Nuestras Operaciones en México.

Analizando el potencial del negocio de Self Storage en México se conformó el capital semilla incorporando socios estratégicos del ámbito financiero, construcción, legal, arrendamiento de inmuebles y de planeación de negocios para lograr la construcción de la primera unidad y la planeación de la expansión del concepto.

El 15 de febrero de 2004 se inauguró la primera unidad de U-Storage localizada en Lerma Estado de México, construida bajo los estándares Norteamericanos y de los REIT'S de seguridad, limpieza, localidades accesibles, servicio, precios competitivos, instalaciones adecuadas y una gerencia especializada, lo cual lo hace susceptible de ser adquirido por inversionistas Institucionales Norteamericanos.



IV. El Compromiso U-Storage.

A nuestros clientes:

Nuestro compromiso es ofrecer un servicio de alta calidad, seguridad, y confianza a costos razonables.

A la comunidad: Nos comprometemos a mostrar conciencia ciudadana, tender una mano amiga en circunstancias de emergencia, y tomar medidas de apoyo a un medio ambiente limpio y sano.

A nuestros colegas:

Nos comprometemos a brindarles respeto, trato honesto y equitativo. Reafirmamos nuestra promesa de fomentar una fuerza laboral diversificada en una cultura globalizada que aliente excelencia, liderazgo, innovación y equilibrio entre nuestra vida personal y profesional. Reconocemos que es nuestra obligación tener dirigentes capaces, con un trato muy humano con los empleados, así como un entorno de trabajo limpio y seguro.

A nuestros proveedores y socios:

Nos comprometemos a actuar siempre con ética y eficacia en nuestros procedimientos y acciones, siempre respetuosos de sus intereses, y abiertos a toda sugerencia. Nuestro compromiso hacia ustedes es de construir y conservar la confianza y buena voluntad que son la cimentación de toda relación exitosa de negocio.

A nuestros accionistas:

Nos comprometemos a brindarles plena dedicación con el fin de incrementar el valor de las acciones de su compañía con base en un rendimiento continuo, sólidas finanzas, alta productividad, intenso desarrollo e investigación que conduce a la superioridad competitiva.

V. Ubicación de nuestras instalaciones.

Corporativo:

Avenida Santa Fe 505 Despacho 206
Col. Cruz Manca Santa Fe
México D.F. 05349

Unidad Lerma:

Carretera México – Toluca KM. 46.5
Lerma Estado de México

VI. Misión.

U – Storage de México SA de CV: Somos un negocio inmobiliario basado en la renta de mini bodegas con fines comerciales y residenciales, que operamos a través de altos estándares de calidad y estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas.

VII. Visión.

Ser líder en el mercado Self Storage en México, ubicándose a la vanguardia en el servicio y expandiendo su presencia en Latinoamérica, para garantizar la satisfacción de sus clientes y posicionarse como la mejor opción en la renta de mii bodegas en el mercado.

VIII. Objetivo General.

Se considera expandir el negocio en dos etapas:

- ✓ La primera un levantamiento de bodegas propias y en co-inversión en terrenos rentados, en diferentes ubicaciones del área metropolitana de la Ciudad de México y del interior de la República.
- ✓ La segunda será con unidades "Build to Suit " invitando a inversionistas privados que tengan inmuebles que cumplan con los estándares de U – Storage de México S.A. de C.V. a construir o adaptarlos para desarrollar unidades de auto almacenamiento , operadas por la empresa en un esquema de pago renta.

IX. Políticas y Disposiciones Generales.

- ✓ Horario de Trabajo

Nuestra Jornada Laboral es de 9.00 a 18.00 horas de Lunes a Viernes cada empleado tiene 1 hora disponible para comer la cual podrá tomarse entre las 13.00 y las 15.00 horas siempre y cuando no se deje sola la oficina.

Todos debemos iniciar nuestra labor al mismo tiempo. La puntualidad es muy importante, porque nuestro trabajo está relacionado con el de los demás, y una demora perjudica la buena marcha de las actividades.

En caso de prever algún problema, comuníquese telefónicamente con tu jefe inmediato.

- ✓ Ausencias al Trabajo y Permisos

Existen ausencias que consideramos justificadas, tales como:

Enfermedad.

Cuando la persona se encuentra físicamente incapacitada para asistir a su trabajo. Esta se comprueba exclusivamente con la incapacidad expedida por el Instituto Mexicano de Seguro Social, la cual deberá ser presentada al jefe inmediato a la brevedad posible.

✓ Asuntos Particulares.

Cuando el empleado requiera ausentarse temporalmente, por causas de fuerza mayor, se otorgan permisos que pueden ser con goce de sueldo y sin goce de sueldo, por lo que deberán informarse los motivos lo más claramente posible al jefe inmediato. En caso de ausencia imprevista, deberás reportarte con tu jefe inmediato durante las dos primeras horas de jornada para justificar las causas de la ausencia.

✓ Días otorgados por situaciones especiales.

Se consideran sólo días hábiles y no se acumulan en días festivos o vacaciones.

- ✓ Por matrimonio: 2 días
- ✓ Cuando sean papás: 2 días
- ✓ Cuando seas mamá: de acuerdo a la ley (42 días antes del parto y 42 después del parto)
- ✓ Por la pérdida de un pariente directo: 3 días

Nota: Para hacer válidos estos días, necesitas llenar tu solicitud de permiso y adjuntar el comprobante oficial correspondiente (vgr. Acta de matrimonio), cinco días después del evento.

✓ Días de descanso.

Por Ley.	Por la Empresa.
01 Enero	10 mayo ½ día
05 Febrero	15 Septiembre
21 Marzo	02 Noviembre
01 Mayo	12 Diciembre
16 Septiembre	24 Diciembre
20 Noviembre	31 Diciembre
25 Diciembre	Jueves y viernes Santo
01 Diciembre (Cada 6 años en la toma de posesión)	* Para las mamás es día completo.

✓ Días y Formas de Pago.

U-Storage de México busca evitar, en todo lo que sea posible molestias en su personal. Por tal motivo, el pago de su sueldo se hace de la siguiente manera:

A todo el personal: El pago se efectuará los días 10 y 25 de cada mes, por medio de transferencia bancaria según el Banco de su elección.

Personal de nuevo ingreso: efectivo o cheque en tanto no cuente con su tarjeta pagomático. (Aplica también al personal que haya extraviado su tarjeta).

✓ Cambio de Domicilio o Teléfono.

Es sumamente importante para nosotros contar con el registro de tu domicilio y tu número telefónico.

Te agradeceremos que al ocurrir un cambio en cualquiera de éstos, lo notifiques a tu jefe inmediato lo antes posible.

✓ Estacionamiento.

El estacionamiento de la empresa tiene como finalidad el procurar mayores facilidades y un margen de seguridad razonable. Su uso esta sujeto exclusivamente a la duración de u jornada normal de labores. De ninguna manera se hace responsable la compañía de pérdidas o daños ocurridos en los vehículos, aunque siempre estaremos en la mejor disposición de ayudar a aclarar cualquier problema que se presente de esta naturaleza.

Queda prohibido dejar vehículos dentro de las instalaciones en días y horas no laborables.

Tú puedes ayudarnos a evitar situaciones molestas, respetando las líneas de estacionamiento, circulando a la velocidad autorizada, no ocupando lugares reservados y acatando las indicaciones del personal de vigilancia.

✓ Vacaciones.

Después del primer año de trabajo te corresponden vacaciones, prográmalas previo acuerdo con tu jefe inmediato.

Las vacaciones no disfrutadas en un año calendario serán canceladas.

- ✓ Prima vacacional.

La prima vacacional se paga la 1er. Quincena del mes del aniversario. Por disposición de ley, la empresa no contempla el pago de vacaciones que no se hayan disfrutado.

- ✓ Vacaciones.

Son las establecidas en la Ley Federal de Trabajo.

- ✓ Aguinaldo.

En éste rubro se otorga lo establecido por la Ley Federal de Trabajo.

Fecha de pago: Antes del 20 de Diciembre de cada año.

- ✓ Seguro Social.

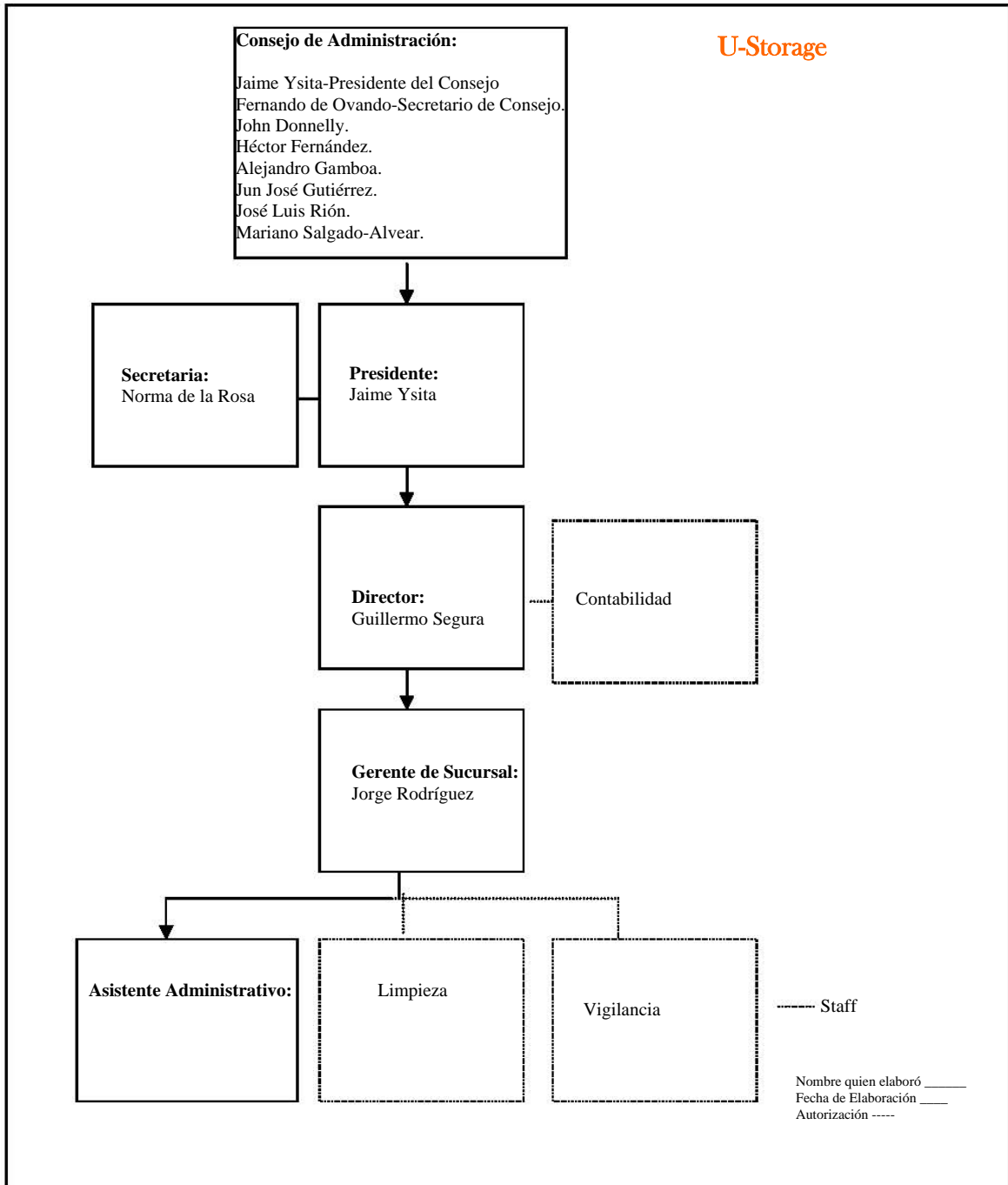
Al momento de la contratación se incorporan a los trabajadores a los regímenes obligatorios a fin de que puedan gozar de las prestaciones económicas y asistenciales que brinda el instituto.

- ✓ Infonavit.

A fin de que el trabajador pueda acceder en un momento de su vida laboral a la gama de beneficios que otorga este instituto, la empresa realiza en tiempo y forma las aportaciones patronales y la retención de los descuentos para la amortización de los créditos contraídos.

Dichos beneficios son: adquisición de vivienda, construcción, reparación, ampliación y/o remodelación; amortización de créditos hipotecarios contraídos con anterioridad.

Organigrama General U-Storage.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Organigramas U-Storage
- IV. Descripción de Puestos

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual De Organización.	No. De Registro Us-MaOrg-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Organización.		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por: Gerente de Sucursal	Autorizado por: Director General
-----------------------	---	--

II. Ficha de Identificación.

Introducción

Un manual de organización expone la estructura de la empresa; señalan los puestos y las interrelaciones que existen entre ellos; explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, y coordinación y las actividades de cada una de las áreas de la empresa.

Es así como en éste manual encontraras la estructura orgánica de **U – Storage de México SA de CV**, así como la descripción de cada puesto que la compone. Fue diseñado con el propósito de presentar una visión amplia de su funcionamiento, precisando las actividades asignadas a cada puesto, ya que es importante que todo el personal conozca sus tareas básicas y su posición dentro de la organización.

Propósito

Ofrece información completa sobre los asuntos correspondientes a cada puesto; permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones, y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto con los demás de la empresa.

Objetivos

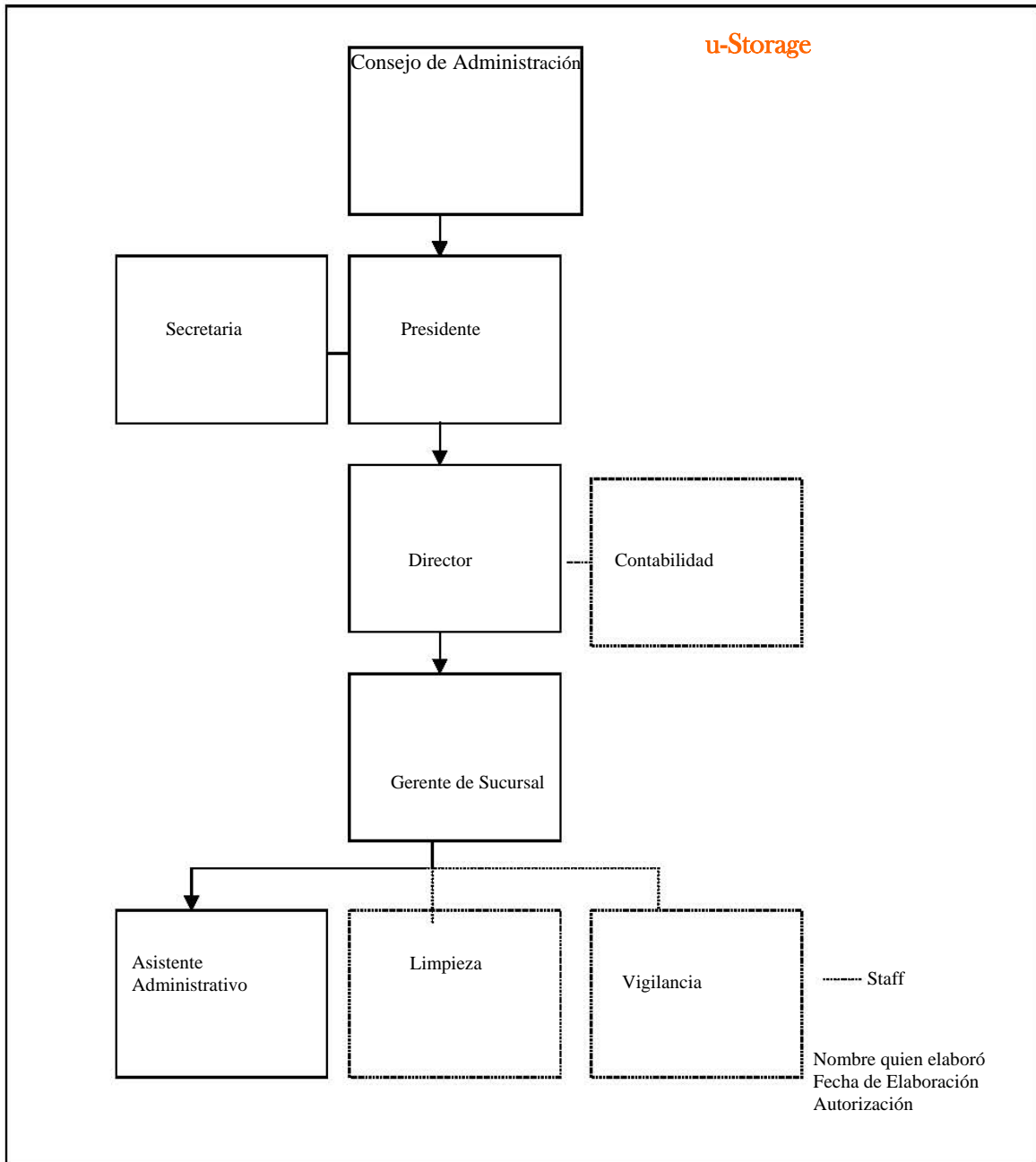
El objetivo de este manual mostrar la estructura de la empresa a nivel general e individual, con la finalidad de que cada miembro la conozca y se desarrolle el buen funcionamiento de la misma.

Recomendaciones para el uso de éste Manual.

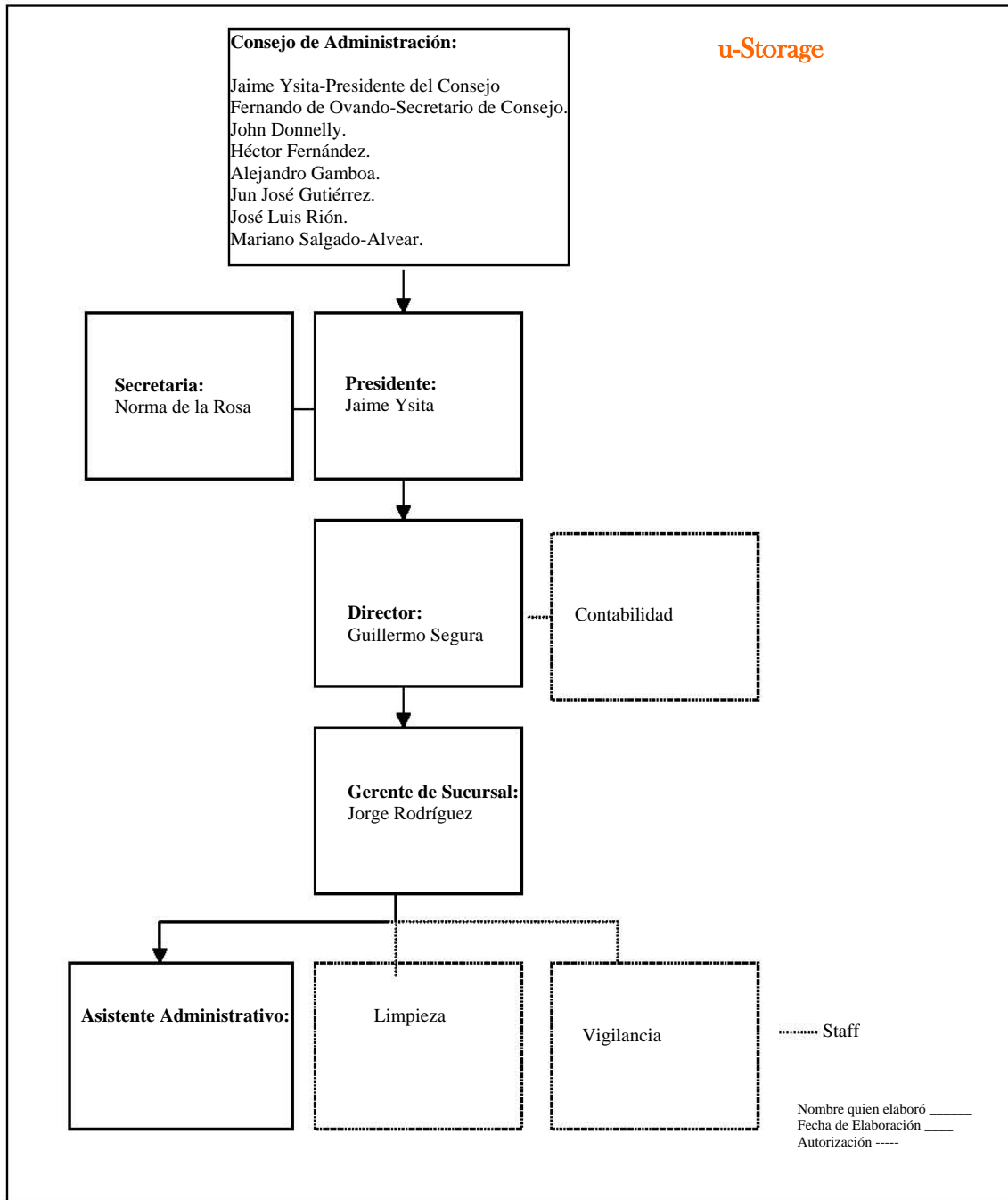
- ✓ Leer cuidadosamente todo el documento.
- ✓ Tener siempre presente la información para evitar omisiones o errores en tus actividades.
- ✓ Consultarlo cada vez que lo consideres necesario.
- ✓ En caso de tener alguna duda, acude con tu jefe inmediato para resolverla.

III. Organigramas

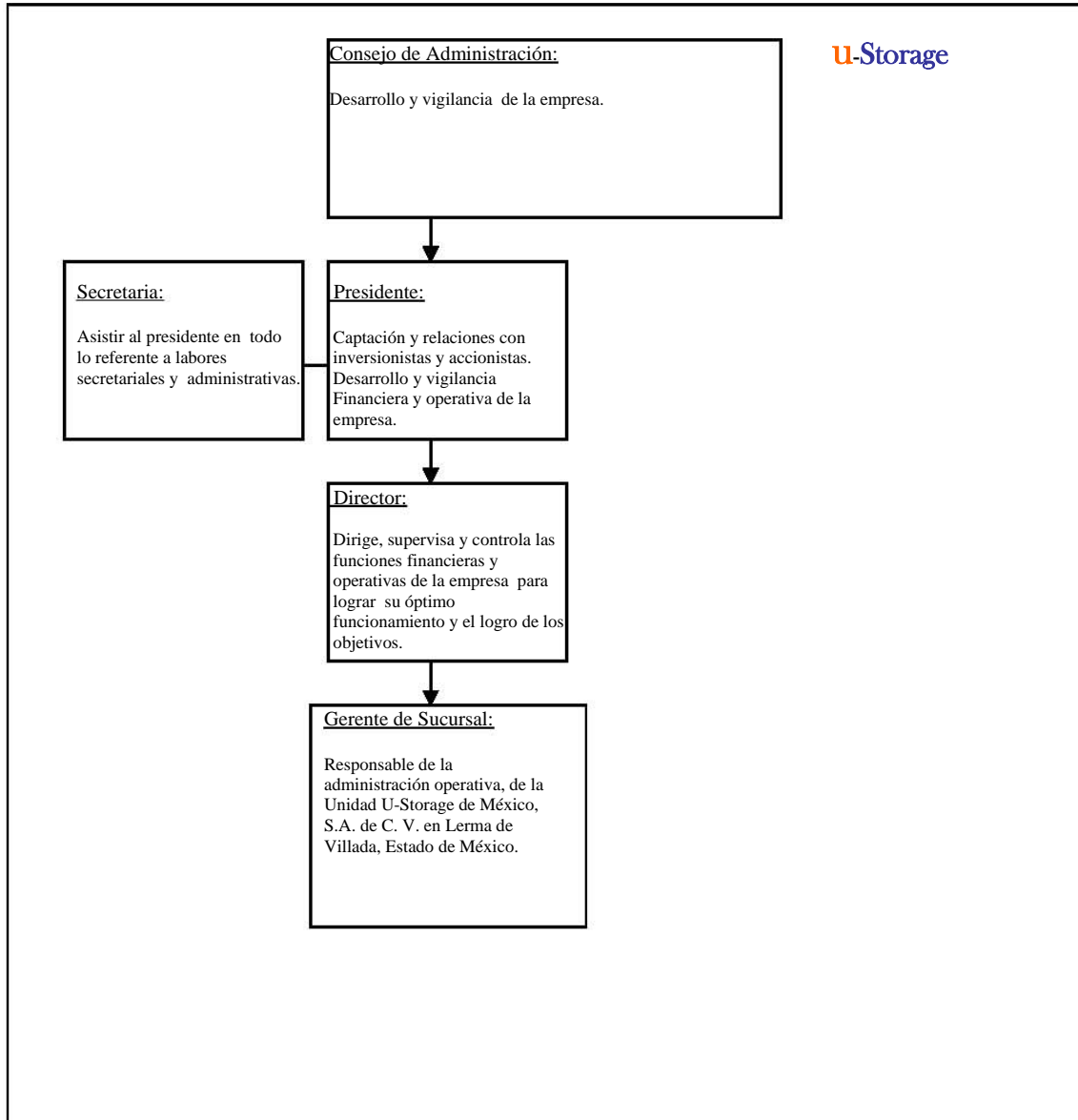
Organigrama General



Organigrama General



Organigrama Funcional



IV. Descripción de Puestos.

Descripción de Puestos.

Datos generales

Los datos generales de la descripción del puesto son:

- **Título de puesto:** Presidente
 - **Plazas :** una
 - **Puesto al que reporta:** Consejo de Administración.
-

Propósito general del puesto

- Abrir mercados y revisar propuestas.
 - Cumplir acuerdos del Consejo de administración.
-

Principales funciones

- Estudia situación del mercado y su ampliación.
 - Juntas con el consejo de administración para presentar propuestas.
 - Visita posibles inversionistas.
 - Proponer un plan de acción específico en lo directivo, administrativo y operativo, que garantice mejorar la competitividad de la pequeña empresa en lo local, nacional e internacional.
 - Representa legalmente a la empresa.
 - Planifica el desarrollo de la empresa.
-

Puestos subordinados

- Director
 - Gerente Sucursal
-

Principales Relaciones internas y externas

- Relaciones internas:
 - Consejo de administración
 - Dirección
 - Gerente de Sucursal
 - Secretaria

- Relaciones externas:
 - Clientes
 - Inversionistas y/o accionistas
 - Entidades gubernamentales
 - Asociaciones relacionadas con la empresa
-

**Requerimientos
del puesto**

- **Sexo:** Masculino
 - **Edad :** 40-45 años
 - **Edo. Civil :** Casado
 - **Escolaridad:** Profesional en áreas económico-administrativas, deseable maestría.]
 - **Idioma :** Inglés
 - **Experiencia:** 4 años
 - **Conocimientos:** Administración y contabilidad
 - **Habilidades:** Trabajar bajo presión, responsable, honesto, rapidez de decisión, liderazgo.
-

Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MÍNIMO	REGULAR	TOTAL
Facilidad de Expresión Calidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
Persuasión Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
Creatividad Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				X
Dinamismo Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
Iniciativa Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
Capacidad para Planear y Controlar Calidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				X
Habilidad Numérica Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.				X
Habilidad Analítica Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				X
Habilidad para Trabajar Bajo Presión Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

Datos generales

Los datos generales de la descripción del puesto son:

- **Título de puesto:** Director
 - **Plazas :** una
 - **Puesto al que reporta:** Presidente
-

Propósito general del puesto

- Vigilar el cumplimiento de lineamientos y procedimientos de la empresa.
-

Principales funciones

Las principales funciones del puesto son:

- Aprueba programas y presupuestos generales y particulares.
 - Revisa información financiera.
 - Revisa información generada del área de gerencia para toma de decisiones.
 - Vigilar la aplicación de las políticas y procesos de la administración.
 - Desarrollar y aplicar modelos de operación adecuados al funcionamiento de la organización.
 - Reuniones con Presidente para entrega de resultados.
 - Coordina y controla operación del área de gerencia.
 - Realización de compras para proyectos.
 - Coordina y controla los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa.
 - Selecciona al personal.
 - Mantiene contacto con proveedores.
-

Puestos subordinados

El puesto del Administrador tiene los siguientes puestos subordinados:

- Gerente de sucursal
 - Asistente administrativo
-

Principales Relaciones internas y externas

Las principales relaciones internas y externas del Administrador son:

- Relaciones internas:

- Presidente
 - Gerente de sucursal
 - Asistente administrativo
 - Contabilidad (staff)
-
- Relaciones externas:
 - Clientes
 - Proveedores

Requerimientos del puesto

Los requerimientos del puesto del Director son:

- **Sexo:** Masculino
 - **Edad :** 35-45
 - **Edo. Civil :** Indistinto
 - **Escolaridad:** Profesional (Contador, LAE, Ingeniería)
 - **Idioma :** Inglés
 - **Experiencia:** De preferencia 4 años en el puesto y en áreas relacionadas o recursos materiales, compras y finanzas.
 - **Conocimientos:** Controles administrativos, financieros, compras y recursos materiales.
 - **Habilidades:** Trabajar bajo presión, responsable, con actitud de servicio.
-

Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MÍNIMO	REGULAR	TOTAL
Facilidad de Expresión Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
Persuasión Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
Creatividad Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				X
Dinamismo Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
Iniciativa Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
Capacidad para Planear y Controlar Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				X
Habilidad Numérica Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.				X
Habilidad Analítica Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				X
Habilidad para Trabajar Bajo Presión Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

Datos generales

Los datos generales de la descripción del puesto son:

- **Título de puesto:** Secretaria
 - **Plazas :** una
 - **Puesto al que reporta:** Presidente
-

Propósito general del puesto

Realizar funciones secretariales, de administración y brindar apoyo al presidente.

Principales funciones

Las principales funciones del puesto son:

- Actividades administrativas.
 - Captura de movimientos bancarios.
 - Atención de llamadas.
 - Manejo de agenda.
 - Pago a proveedores.
-

Puestos subordinados

- Ninguno
-

Principales Relaciones internas y externas

Las principales relaciones internas y externas del Administrador son:

- Relaciones internas:

- Presidente
- Dirección

- Relaciones externas:

Ninguna

Requerimientos del puesto

- **Sexo:** Femenino
- **Edad :** 22-30
- **Edo. Civil :** Indistinto
- **Escolaridad:** Comercial/Secretarial
- **Experiencia:** 2 años
- **Conocimientos:** Funciones administrativas y secretariales
- **Habilidades:** Activa, responsable, organizada y con actitud de servicio.

Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MÍNIMO	REGULAR	TOTAL
Facilidad de Expresión Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
Persuasión Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.			X	
Creatividad Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.			X	
Dinamismo Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
Iniciativa Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.			X	
Capacidad para Planear y Controlar Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.			X	
Habilidad Numérica Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.				X
Habilidad Analítica Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.			X	
Habilidad para Trabajar Bajo Presión Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.			X	

Datos generales

Los datos generales de la descripción del puesto son:

- **Título de puesto:** Gerente de Sucursal
- **Plazas :** una
- **Puesto al que reporta:** Dirección

Propósito general del puesto

El propósito general de puesto es: administración, cuidado y atención de todos y cada uno de los pormenores que suceden dentro de la Unidad U-Storage de México, S.A. de C. V. en Lerma de Villada, Estado de México.

Principales funciones

Las principales funciones del puesto son:

- Atención de clientes.
- Proceso de contratación de bodegas.
- Supervisar el control adecuado de la facturación y cobranza que se genera.
- Supervisar toda la información en el sistema computarizado.
- Administrar el buen funcionamiento y apariencia del inmueble y las bodegas.
- Control de caja chica.
- Proporcionar a Dirección la información puntual y precisa, para toma de decisiones.
- Reuniones con Dirección.
- Verifica que se de una atención rápida, cordial y eficiente a los clientes.
- Coordinar y controlar todas las áreas que intervienen en el funcionamiento del inmueble y las mini bodegas.

Ejemplo :

Mantenimiento. Hacer recorridos para verificar luminarias, funcionamiento de bombas, equipo de aire, elevadores.

Limpieza. Verificar que las instalaciones de las bodegas, baños, pasillos y áreas comunes se encuentren aseadas.

- Control de gastos (Pago a Proveedores).
- Control de pagos (Cobranza a inquilinos).
- Pendientes del Día.

Puestos subordinados

El puesto de Gerente de sucursal tiene los siguientes puestos subordinados:

- Asistente administrativo
- Supervisor Vigilancia (Staff), Jefe de Turno
- Supervisor Limpieza (Staff), elemento de limpieza

Principales Relaciones internas y externas

Las principales relaciones internas y externas que el Gerente de sucursal tiene son:

- Relaciones internas:
 - Dirección
 - Asistente administrativo
 - Limpieza (staff)
 - Vigilancia (staff)
 - Contabilidad (staff)

 - Relaciones externas:
 - Clientes
 - Proveedores
-

Requerimientos del puesto

Los requerimientos del puesto del Gerente de sucursal son:

- **Sexo:** Masculino
 - **Edad :**30-40
 - **Edo. Civil :** Indistinto
 - **Escolaridad:** Profesional (Contador, LAE, Ingeniería)
 - **Idioma :** Inglés
 - **Experiencia:** De preferencia 3 años en área a nivel gerencia y relacionadas con servicios generales o recursos materiales.
 - **Conocimientos:** Nociones de mantenimiento, controles administrativos, cobranza y contabilidad.
 - **Habilidades:** Trabajar bajo presión, responsable, con actitud de servicio.
-

Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MÍNIMO	REGULAR	TOTAL
Facilidad de Expresión Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
Persuasión Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
Creatividad Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				X
Dinamismo Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
Iniciativa Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
Capacidad para Planear y Controlar Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				X
Habilidad Numérica Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.				X
Habilidad Analítica Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				X
Habilidad para Trabajar Bajo Presión Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

Datos generales

Los datos generales de la descripción del puesto son:

- **Título de puesto:** Asistente administrativo
 - **Plazas :** una
 - **Puesto al que reporta:** Gerente de sucursal
-

Propósito general del puesto

El propósito general de puesto es:

- Apoyo en las diferentes funciones administrativas que se requieran y al Gerente General.
-

Principales funciones

Las principales funciones del puesto son:

- Apoyo en atención de clientes.
 - Apoyo en el proceso de contratación de bodegas.
 - Actividades administrativas y de archivo.
 - Control adecuado de la facturación y cobranza que se genera.
 - Ingreso de toda la información en el sistema computarizado.
-

Puestos subordinados

- Ninguno
-

Principales Relaciones internas y externas

Las principales relaciones internas y externas del Asistente administrativo son:

- Relaciones internas:
- Gerente de Sucursal
- Dirección

- Relaciones externas:
-

Requerimientos del puesto

Los requerimientos del puesto del Asistente administrativo son:

- **Sexo:** Masculino
 - **Edad :**25-35
 - **Edo. Civil :** Indistinto
 - **Escolaridad:** Profesional o pasante (Contador, LAE, Ingeniería)
 - **Experiencia:** De preferencia 2 años en áreas relacionadas con servicios generales y contabilidad.
 - **Conocimientos:** Contabilidad básica.
 - **Habilidades:** Trabajar bajo presión, responsable, con actitud de servicio
-

Requerimientos Inherentes al Prospecto

	NA	MÍNIMO	REGULAR	TOTAL
Facilidad de Expresión Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externa.				X
Persuasión Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				X
Creatividad Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				X
Dinamismo Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				X
Iniciativa Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.				X
Capacidad para Planear y Controlar Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				X
Habilidad Numérica Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas, y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza rapidez y exactitud.				X
Habilidad Analítica Habilidad para recabar la información, relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				X
Habilidad para Trabajar Bajo Presión Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				X

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN A CLIENTES

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para atención a clientes vía telefónica.
 - b) Procedimiento para atención a clientes mostrador.
 - c) Procedimiento para atención a clientes vía correo electrónico.
 - d) Diagrama de Procesos.
- V. Formas e Instructivos de Llenado

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Atención a clientes	No. De Registro Us-PyP-ATC-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
	Gerente de Sucursal	Director General

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Descripción o Introducción

- ✓ Podemos definir el concepto de Atención a Cliente como la actividad que realizan nuestros empleados con el objeto de satisfacer las necesidades de los cliente; ya sea proporcionándole un producto o un servicio o bien resolviéndole algún problema en relación a nuestras bodegas.

Propósito

- ✓ Elevar el nivel de calidad del servicio mediante la interacción de las distintas áreas para corregir las deficiencias detectadas e implementar mejoras en el servicio que proporciona U-Storage de México S.A. de C.V.

Objetivos

- ✓ Reglamentar las actividades inherentes a las funciones de Atención a Clientes a fin de mejorar la calidad en el servicio e imagen de U-Storage de México.
- ✓ Proporcionar a los empleados una herramienta estandarizada para que puedan dar información idónea a los clientes.

Tipo de Proceso

- ✓ De Atención al Público

Políticas

- ✓ Todo el personal de oficinas debe estar capacitado para proporcionar información sobre la contratación de las bodegas. Debe entenderse como personal de oficina al Director General, Gerente de sucursal, Auxiliar Administrativo y Secretaria.
- ✓ Es necesario llevar un control de las llamadas entrantes, solicitando información. Este control se realizará mediante el formato RLL1 el cual se encuentra anexo.
- ✓ Si el cliente quiere ver físicamente alguna bodega, deberá mostrársele siempre y cuando este desocupada.
- ✓ Deberá realizarse una encuesta mensual al 5% de nuestros inquilinos con el objeto de verificar la calidad de nuestro servicio. Para realizar dicha encuesta deberá usarse el formato QC1 el cual se encuentra anexo.
- ✓ La encuesta antes mencionada se realizará al azar tomando la información de nuestra base de datos.
- ✓ El tiempo de respuesta para contestar una llamada telefónica no podrá ser mayor a dos tonos.
- ✓ El personal que se encuentra dando atención en las bodegas deberá estar debidamente identificado con un gafete que muestre claramente su nombre y su fotografía.
- ✓ Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.
- ✓ Todo el personal debe estar atento a las necesidades de los clientes.
- ✓ El resultado de las encuestas aplicadas a los clientes debe analizarse con el objeto de corregir las fallas detectadas en la calidad del servicio.
- ✓ Deberá programarse mensualmente una junta para retroalimentar a todo el personal respecto a la calidad del servicio.
- ✓ Todo el personal que se encuentra en contacto con el cliente deberá:
 - a. Tener una presentación adecuada

- b. Mostrar atención e interés.
- c. Dar atención personal y amable.
- d. Tener a la mano la información adecuada para dar al cliente.
- e. Mostrar una expresión oral y corporal adecuada.

Controles

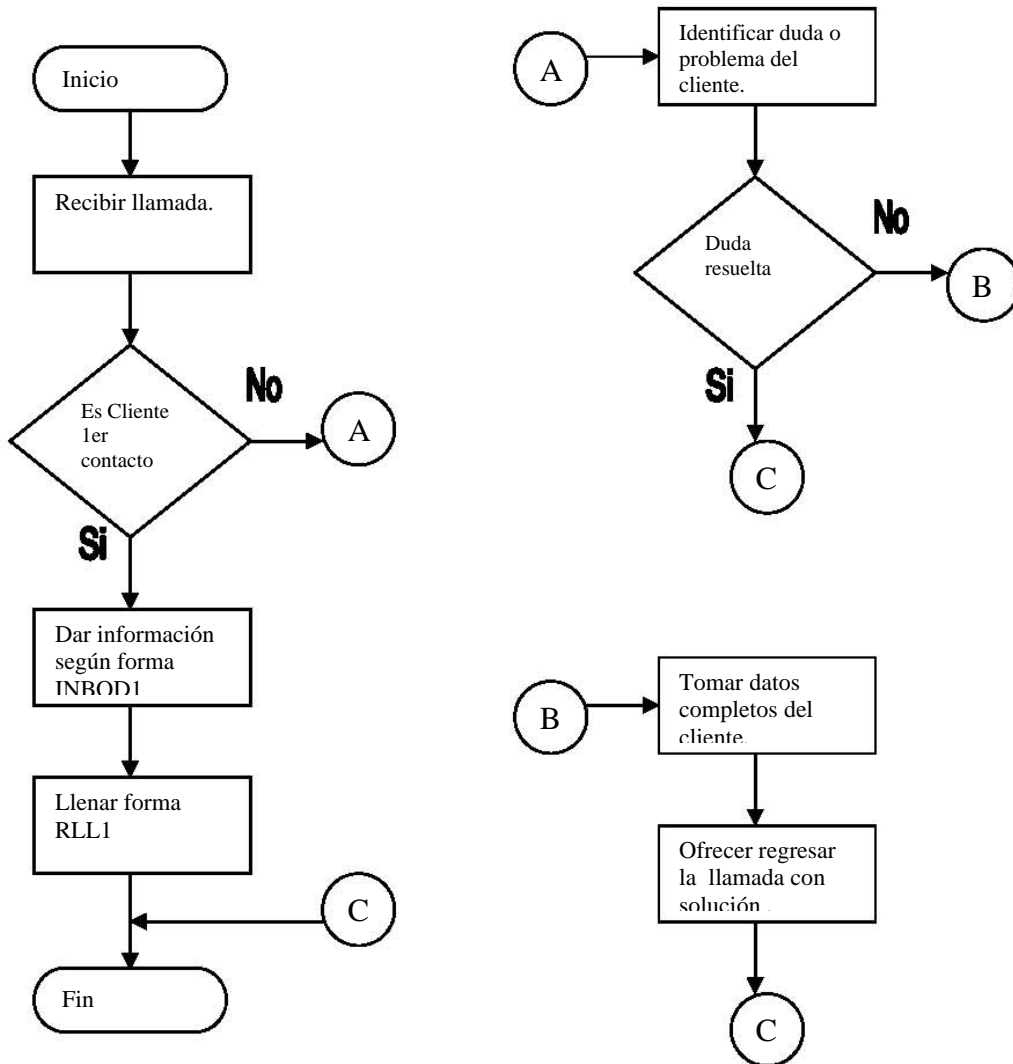
- ✓ Encuestas aplicables a clientes (formato QC1)
- ✓ Registro de Llamadas (formato RLL1)
- ✓ Información básica para contestar llamadas (formato INBOD1)

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento Telefónico

Número	Persona	Acción
1	Asistente Administrativo y Gerente.	Recibe Llamadas.
2		Si el cliente es nuevo y solicita información seguir los lineamientos de la forma INBOD1.
3		Llenar forma RLL1 en la medida que sea posible, mientras se esta contestando la llamada.
4		Si la persona que llama ya es un cliente identificar duda o problema y tratar de darle solución.
5		Si no hay una solución inmediata, ofrecer al cliente tomar sus datos para ayudarle a resolver su problema lo más pronto posible.
6		Si el cliente es prospecto para contratar dar seguimiento.

Diagrama de Flujo Procedimiento Telefónico

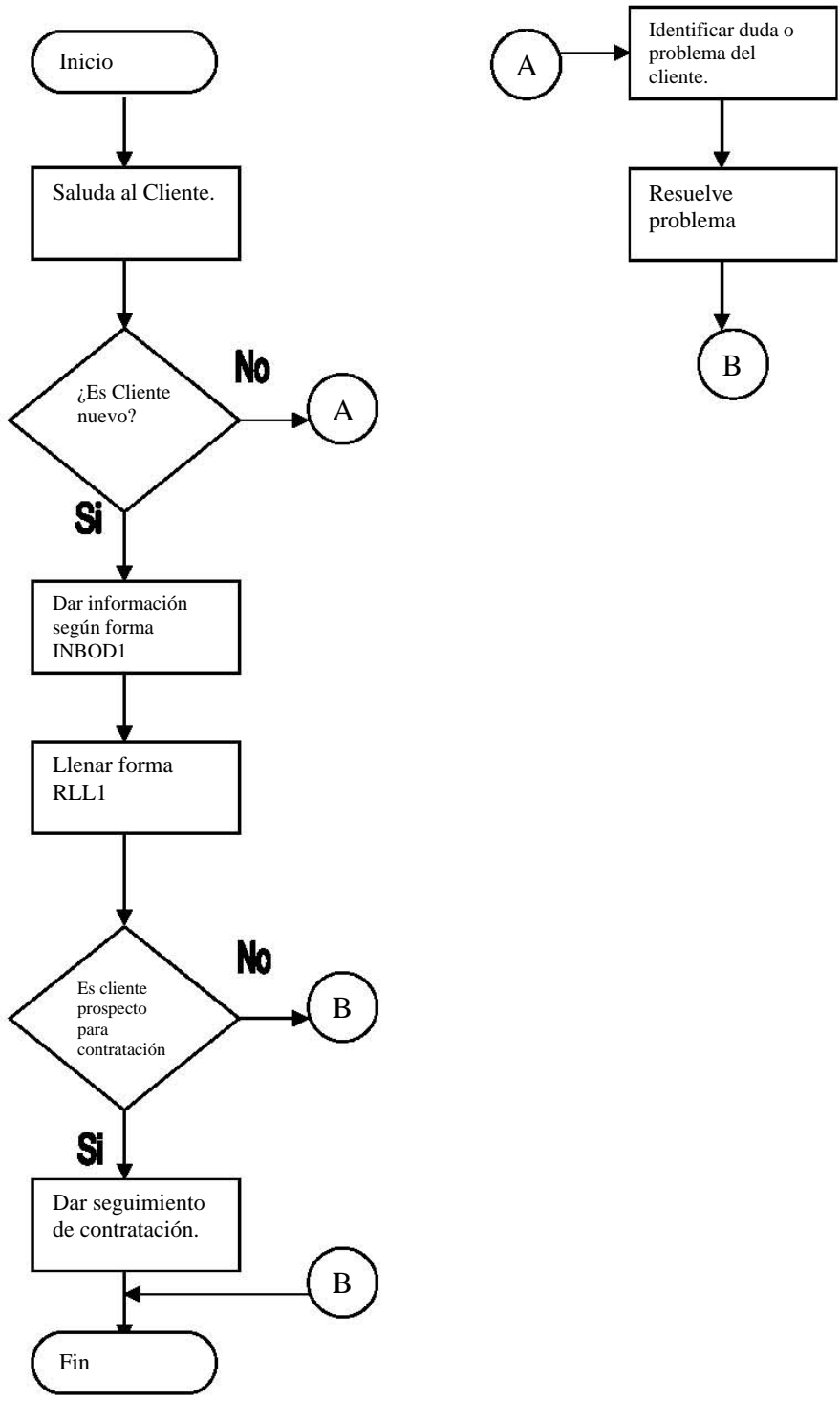


Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

Procedimiento Mostrador

Número	Persona	Acción
1	Asistente Administrativo y Gerente.	Saludar al cliente.
2		Si el cliente es nuevo y solicita información seguir los lineamientos de la forma INBOD1.
3		Llenar forma RLL1 en la medida que sea posible.
4		Si la persona que visita la bodega ya es un cliente identificar duda o problema y tratar de darle solución.
5		Si el cliente es prospecto para contratar dar seguimiento.

Diagrama de Flujo Procedimiento Mostrador

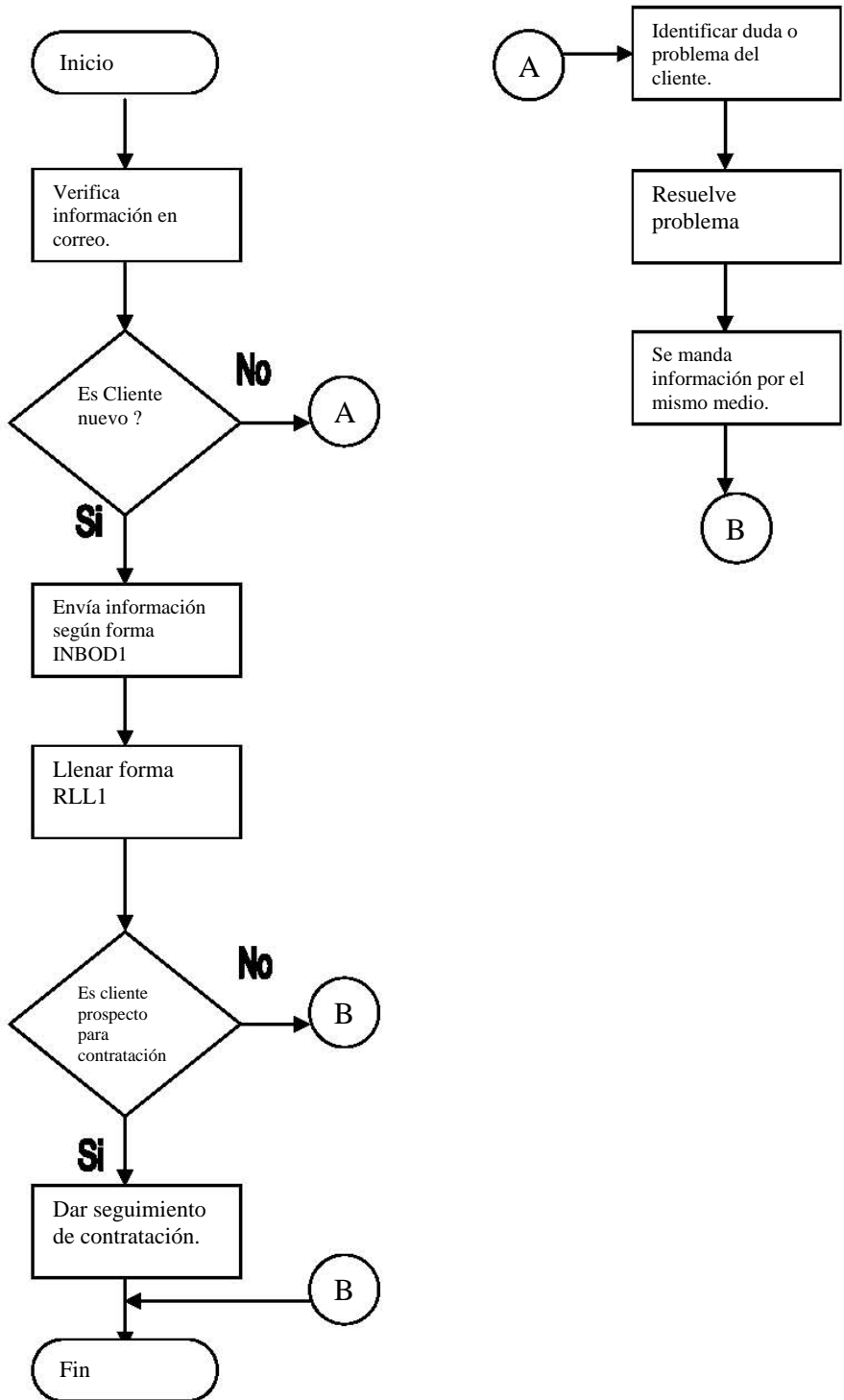


Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

Procedimiento E - mail


Número	Persona	Acción
1	Asistente Administrativo y Gerente.	El cliente solicita información vía e-mail de la página de U-Storage o por cualquier otro medio.
2		Se manda información vía correo electrónico siguiendo los lineamientos de la forma INBOD1 en un plazo no mayor a 24 horas.
3		Llenar forma RLL1 en la medida que sea posible.
4		Si la persona que manda el e-mail ya es un cliente identificar duda o problema y tratar de darle solución.
5		Si el cliente es prospecto para contratar dar seguimiento 2 días después de haber recibido el primer correo solicitando información.

Diagrama de Flujo Procedimiento E-mail



Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

IV. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

QC1	
 ENCUESTA PARA CLIENTES	
Fecha: _____ ¹	
Nombre del cliente: _____ ²	No. Bodega: _____ ³
Elaborado por: _____ ⁴	
PREGUNTA ⁵	COMENTARIO ⁶
1. La última vez que visito nuestras bodegas, tuvo un acceso rápido?	
2. Las instalaciones las encontró limpias?	
3. En caso de tener algún comentario o pregunta, hubo un empleado que le atendiera?	
4. Le pudo resolver sus preguntas?	
5. El personal que se encuentra en las instalaciones, son amables?	
6. Necesito algún empaque o accesorio?	
7. Se lo pudieron proporcionar?	
8. Esta recibiendo su facturación a tiempo?	
9. Tiene comentarios o sugerencias para proporcionarle un mejor servicio?	

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Anote el día, mes y año en que se aplique la encuesta.
2	Anote el nombre del cliente al cual esta aplicando la encuesta.
3	Anote el número de la bodega que esta utilizando el cliente
4	Anote su nombre
5	Son preguntas abiertas que deberán aplicar al cliente.
6	En esta columna anotará el comentario que el cliente le haga sobre cada pregunta.



REGISTRO DE LLAMADAS

Fecha: _____ ¹

Elaborado por: _____ ²

Nombre del cliente / Empresa ³	Medio de Contacto ⁴	Teléfono, ⁵	E-Mail ⁶	Delegación o Municipio ⁷	Espacio que solicita ⁸	Posible contratación Si/NO ⁹	Observaciones ¹⁰

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Anote el día, mes y año en el que sea llenado el formato.
2	Anote su nombre
3	Anote el nombre del cliente y en su caso el nombre de la empresa
4	Anote por que medio se entero de U-Storage de México
5	Anote el teléfono del cliente.
6	Anote el correo electrónico del cliente
7	Anote la Delegación o Municipio de donde nos llama el cliente.
8	Anote el espacio que esta solicitando el cliente
9	Responda con un Si o un No si el cliente es prospecto a contratar.
10	Anote cualquier comentario que le haga el cliente.



INFORMACIÓN BÁSICA PARA CONTESTAR LLAMADAS

* Al sonar el teléfono el personal de oficinas o de la Bodega deberá contestar de la siguiente manera:

Gracias por llamar a U-Storage de México le atiende “mencionar su nombre” ¿en que puedo ayudarle?

A continuación se describe la información indispensable que debe proporcionarse a los clientes que estén interesados en rentar una bodega.

Ubicación:

Unidad Lerma.- Carretera México – Toluca Km. 46.5 Lerma Estado de México. A pie de carretera junto a la BMW, pasando el club de Golf los Encinos.

Oficinas.- Avenida Santa Fe 505 Despacho 206 Col. Cruz Manca Santa Fe CP. 05349 Cuajimalpa, México DF.

Precios y Tamaños de Bodegas:

Tipo	Medidas	M ²	Bodegas Disponibles	Precio Unitario
NAVE A				
F	3 X 9 m	27.9	4	\$ 2,943.00
G	3 X 6 m	18.6	10	\$ 2,074.00
I	1.5 X 3 m	4.6	8	\$ 613.00
J	3 X 3 m	9.3	120	\$ 1,115.00
J A/C	3 x 3 m	9.3	18	\$ 1,449.00
L A/C	3 x 6 m	18.5	6	\$ 2,696.00
L	3 x 6 m	18.5	3	\$ 2,074.00
NAVE B				
A	3 X 6 m	32	32	\$ 2,074.00
B	3 X 9 m	22	22	\$ 2,943.00
C	3 X 3 m	22	22	\$ 1,115.00

- * Los precios son mensuales y no incluyen IVA
- * Si contratan por 6 meses y pagan por adelantado se les aplica un 5% de descuento, y si contratan por 12 meses y pagan por adelantada se les aplica un 10% de descuento.
- * Las bodegas J y L que indican "A/C" cuentan con control climático para almacenar artículos más delicados.

Formas de Pago:

- * Efectivo.
- * Tarjeta de crédito.
- * Transferencia Bancaria.
- * Deposito Bancario.

Requisitos:

- * Identificación oficial.
- * Comprobante de Domicilio.
- * Llenar contrato.
- * Pagar el costo de la renta de la Bodega (mínimo 1 mes).

Horarios de Atención:

- * De lunes a Viernes de 9.00 a 18.00 hrs.
- * Sábados de 9.00 a 14.00 hrs.

Contactos:

* En los teléfonos 01800 966 0000 sin cargo, en el DF al 5246-0570 y en Toluca al 209-0043
Por Internet en la pagina www.u-storage.com.mx o por correo ventas@u-storage.com.mx

Información adicional:

- * El cliente elige un código de acceso que le permitirá abrir la reja de entrada general.

- * El cliente debe tener su propio candado y solo el tendrá la llave, puede autorizar expresamente a otras personas a que tengan acceso a su bodega, si el le proporciona la llave y su código de acceso.
- * El personal de U-Storage no tiene acceso a la bodega.
- * El cliente puede ingresar con su propio auto hasta la entrada de su bodega y guardar o sacar sus pertenencias a su libre albedrío.
- * Existen objetos que se prohíbe almacenar como explosivos, combustibles, perecederos y cualquier artículo ilícito.
- * Contamos con diversos sistemas de seguridad como control de acceso computarizado, circuito cerrado de televisión con grabación continua, barda perimetral de seguridad, vigilancia las 24 hrs. alarma, etc.
- * En las bodegas dentro del horario de atención. Siempre habrá un encargado para resolver cualquier duda, proporcionar o conseguir otros servicios relacionados, así como para comprar candados, cajas, materiales de empaque, etc. que pudieran requerirse.
- * Al término de su periodo de renta, el cliente puede desocupar su bodega y notificar al encargado sin ningún otro cargo, si no lo hace su contrato se renueva automáticamente, debiendo pagar su renta por el siguiente periodo que elija.
- * El cliente puede cambiarse a una bodega más chica o más grande al término de su periodo sin ningún problema solo pagando la renta del nuevo tamaño de bodega contratada.
- * El cliente puede tener acceso automático: los 365 días del año de 6 a.m. a 9 p.m. horarios adicionales de acceso automático previa solicitud.

Principales ventajas:

- * Seguridad: circuito cerrado, acceso automatizado, etc.
- * Privacia: nadie toca sus bienes, usted pone el candado, las personas autorizadas entran sin consultar a nadie, con su código de acceso
- * Limpieza: mini bodegas nuevas y siempre limpias.
- * Comodidad: acceso automatizado, a pie de carretera, amplio horario, en su auto hasta la puerta de su bodega.
- * Facilidad: sin fiador ni aval, pague con su tarjeta o con depósito bancario, resolución inmediata.

- * **Conveniencia:** libera espacio, útil en su hogar o negocio sin arriesgar o perder control de sus bienes. Puede guardar o retirar lo que necesite en el momento que así lo desee sin ningún trámite.
- * **Flexibilidad:** solo lo renta por el tiempo que lo requiera sin mayores plazos o compromisos, y del tamaño de bodega que requiera.
- * **Economía:** sin cargos adicionales por vigilancia, depósitos, fianzas, etc. y solo paga los meses que necesita a una tarifa muy competitiva.
- * **Servicios:** se cuenta con servicios completos en lo relacionado al almacenamiento de sus bienes.
- * **Horarios:** muy amplios horarios de acceso automático los 365 días del año, y horarios especiales a solicitud.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA CAJA CHICA.

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para Caja Chica.
 - b) Diagrama de Proceso
 - c) Descripción Narrativa
- V. Formas e Instructivos de Llenado

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Caja Chica.	No. De Registro Us-PyP-CjaCh-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia 2005					
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por: Gerente de Sucursal	Autorizado por: Director General
-----------------------	---	--

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Descripción o Introducción

- ✓ En este manual se encuentra todo el procedimiento necesario para el buen manejo del dinero que se encuentra en la caja chica.

Propósito

- ✓ El propósito de este manual es proporcionar toda la información necesaria al empleado para que pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones.

Objetivos

- ✓ Que el empleado pueda contar con las herramientas necesarias para realizar de forma adecuada su labor.
- ✓ Evitar fraudes o desviaciones de recursos.

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.

Políticas

- ✓ El fondo de caja chica no deberá exceder por ningún motivo montos mayores de \$1,000.00 por cada factura.
- ✓ Se ocupará solo para conceptos tales como: refacciones, material eléctrico, papelería, basura entre otros gastos menores.
- ✓ Todo gasto deberá ser comprobado con factura, excepto la basura, para su reembolso completo.
- ✓ No se deberán anexar gastos tales como comidas con proveedores, transporte, ni gasolina, por que no serán reembolsados.
- ✓ Se deberá hacer un cierre cada 3 meses para control administrativo.
- ✓ Todo reembolso se hará cada 15 días, anexando sus comprobantes (facturas) correspondientes.
- ✓ El monto de caja chica será de \$2,000.00.

Controles

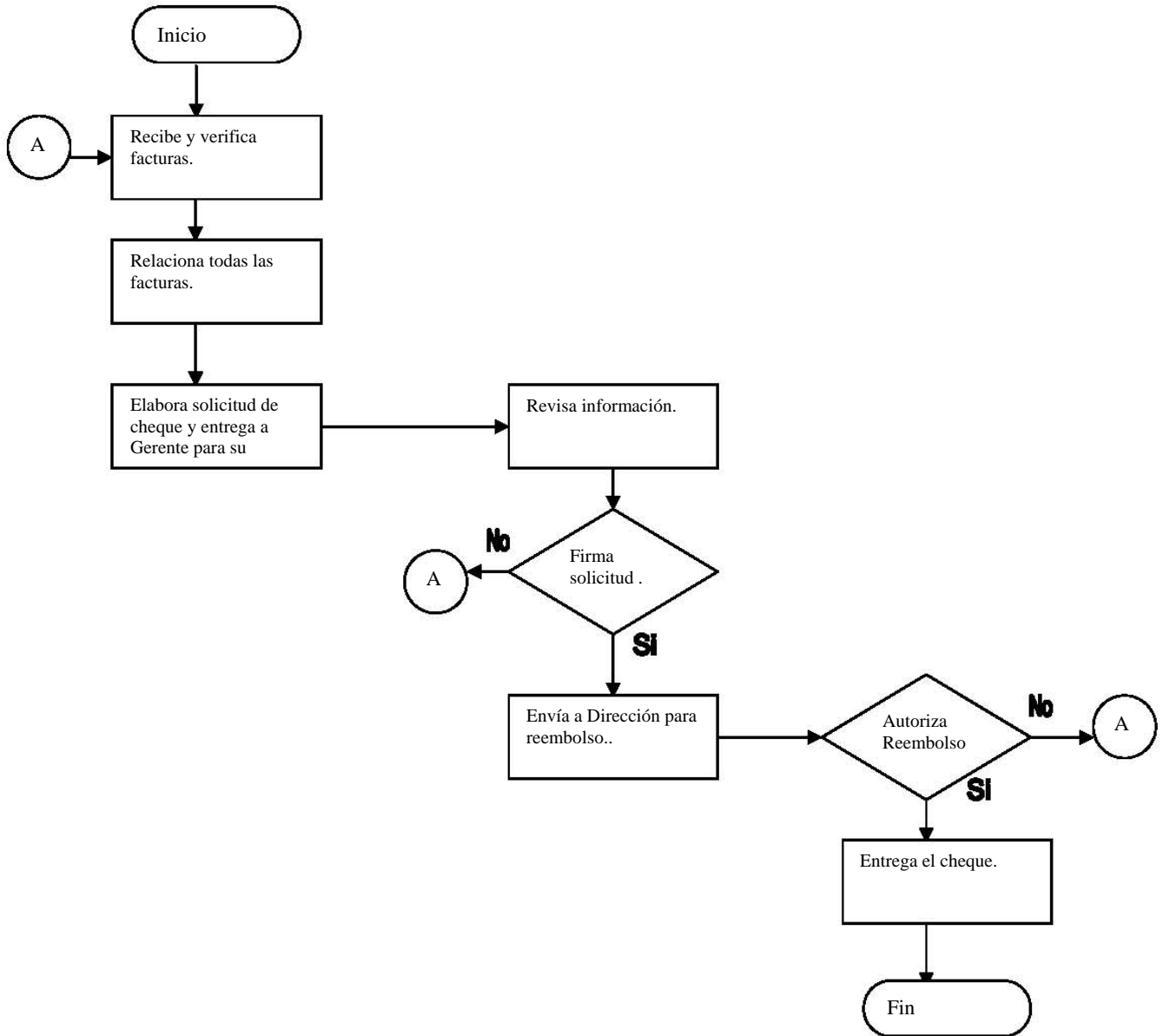
- ✓ Solicitud de cheque.

III. PROCEDIMIENTOS**Procedimiento de Caja Chica.**

Número	Persona	Acción
1	Asistente	Recibe y verifica cada una de las facturas.
2		Suma montos totales y relaciona todas las facturas.
3		Elabora solicitud de cheque y entrega a Gerente para su revisión.
4	Gerente	Revisa información y firma solicitud de cheque.
5		Solicita a Dirección el reembolso correspondiente.
6	Dirección	Autoriza la solicitud de cheque y la entrega del mismo.

Diagrama de Flujo Caja Chica

Asistente	Gerente General	Dirección
-----------	-----------------	-----------



Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

IV. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO**SOLICITUD DE CHEQUE**PARA: DE: FECHA

Por medio del presente, solicito su amable intervención a fin de elaborar un cheque con las siguientes características:

Nombre del Beneficiario Importe del cheque \$Concepto: Observaciones:

Sin más del momento quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración con el contenido del presente.

A t e n t a m e n t e.

8

Firma del Solicitante

9

Nombre y Firma del Gerente.

Indicaciones:

- 1.- Se deberá llenar una solicitud por cada cheque
- 2.- Las solicitudes se deberán entregar antes de las 12:00 hrs. a Dirección para que el cheque se entregue el día siguiente

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Se dirige al Director.
2	Nombre del asistente administrativo que solicita el cheque.
3	Anotar la fecha del día que se solicita el cheque.
4	Nombre del Gerente de Sucursal.
5	Anotar el importe del cheque con número y letra.
6	Anotar el concepto de la expedición del cheque (Reembolso de Caja Chica).
7	Anotar si hay algún comentario o nota.
8	Firma del solicitante.
9	Anotar nombre y firma del Gerente.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE BODEGAS

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para contratación de bodega.
 - b) Diagrama de Proceso
 - c) Descripción Narrativa
- V. Formas e Instructivos de Llenado

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Contratación de Bodegas	No. De Registro Us-PyP-CB-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por.	Autorizado por:
	Gerente de Sucursal	Director General

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Introducción

- ✓ La renta de bodegas es la principal actividad de nuestro negocio por lo tanto se ha diseñado este manual donde encontrarás toda la información necesaria para desempeñar tus funciones relacionadas a la renta de dichas bodegas.

Propósito

- ✓ El propósito de este manual es proporcionar toda la información necesaria al empleado para que pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones.

Objetivos

- ✓ Reglamentar las actividades inherentes a las funciones de contratación de Bodegas a fin de proporcionar un servicio de calidad.
- ✓ Proporcionar a los empleados una herramienta estandarizada para que puedan realizar de forma idónea sus funciones.

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.
- ✓ Atención al Público

Políticas

- ✓ No podrá contratarse una bodega si cliente no presenta los siguientes documentos.
 - a. Identificación Oficial.
 - b. Comprobante de Domicilio.
- ✓ Es necesario que el cliente pague por adelantado por lo menos el primer mes de renta.
- ✓ Es obligatorio que todos los clientes llenen y firmen el contrato.
- ✓ Podrán aceptarse todas las tarjetas de crédito y débito de Bancos Nacionales e Internacionales siempre y cuando la Terminal lo acepte.
- ✓ Es obligación del empleado verificar que la tarjeta de crédito o débito pertenezca a la persona que esta contratando y corroborar las firmas.
- ✓ Cuando el cliente contrate una bodega deberá abrirse un expediente guardando copia de su identificación, contrato, comprobante de domicilio, código de acceso, el número de bodega que le fue asignado y la forma de pago.
- ✓ Además del expediente físico deberá ingresarse al sistema los datos mencionados en el punto anterior.
- ✓ Al contratar una bodega el cliente deberá proporcionar su código de acceso del cual nosotros llevaremos un registro para evitar duplicidad.
- ✓ Todos los clientes tendrán acceso inmediato de su bodega desde el momento de su contratación.
- ✓ Si el cliente lo requiere deberá vendérsele el material que necesita para almacenar sus artículos, por tal motivo todo el personal debe estar atento a las necesidades de los clientes.
- ✓ Si al término del contrato el cliente no desocupa la bodega automáticamente se renovará el contrato por el siguiente mes.
- ✓ Cada vez que el cliente contrate o renueve su contrato es necesario generar una factura y entregársela.

- ✓ El personal de la bodega debe informar al cliente que queda estrictamente prohibido almacenar explosivos, combustibles, artículos perecederos y cualquier artículo ilícito.

Controles


- ✓ Control de Códigos de Acceso (mediante el uso de software)
- ✓ Control de asignación de Bodegas (mediante el uso de software)
- ✓ Consecutivo Facturación. Deberá archivarse una copia de todas las facturas expedidas incluyendo las canceladas, para éstas últimas deberá archivarse el juego completo.
- ✓ Información básica para contestar llamadas (formato INBOD1)

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para Contratación de Bodega

Número	Persona	Actividad
1	Gerente	Recibe y saluda al cliente.
2		Solicita al cliente la documentación requerida.
3		Llena y entrega el contrato para firma de conformidad.
4		Abre expediente.
5		Ingresa datos del cliente dentro del Sistema (Software).
6		Asigna el número de bodega que ocupará el cliente.
7		Proporciona al cliente código de acceso.
8		Genera y verifica factura
9		Entrega Factura al cliente y recibe el pago.
10		Indica y proporciona acceso al cliente a su bodega.
11	Asistente	Envía a contabilidad copia de la factura generada.
12		Archiva expediente.

IV. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO



CONTROL DE CODIGOS DE ACCESO

Fecha: _____ ¹

Código Inicial : _____ ² Código final : _____ ³

Número ⁴ de Código	Nombre del Cliente ⁵	Número de Bodega ⁶	Fecha de vencimiento ⁷

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	El sistema arroja la fecha en que es solicitado el reporte.
2	Parámetro inicial del reporte.
3	Parámetro final del reporte.
4	Muestra el código de acceso asignado al cliente.
5	Muestra el nombre del cliente que ocupa el código de la columna anterior.
6	Indica el número de la bodega que tiene contratada el cliente.
7	Indica la fecha del vencimiento del contrato del cliente.

CONTROL ASIGNACIÓN DE BODEGASFecha: _____¹No. Bodega Inicial: _____² No. Bodega Final : _____³

Número ⁴ de Bodega	Nombre del Cliente ⁵	Tamaño de Bodega ⁶	Ubicación ⁷	Fecha de vencimiento ⁸

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	El sistema arroja la fecha en que es solicitado el reporte.
2	Parámetro inicial del reporte.
3	Parámetro final del reporte.
4	Indica el número de la bodega que tiene contratada el cliente.
5	Muestra el nombre del cliente.
6	Indica el tamaño de la bodega que tiene contratada el cliente.
7	El sistema proporciona la ubicación de la bodega contratada por el cliente.
8	Indica la fecha del vencimiento del contrato del cliente.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA CUENTAS POR COBRAR

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento Cuentas por Cobrar
 - b) Diagrama de Proceso
 - c) Descripción Narrativa
- V. Formas e Instructivos de Llenado

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Cuentas por Cobrar	No. De Registro Us-PyP-CPC-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Director General Gerente General, Asistente Administrativo

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
	Gerente de Sucursal	Director General

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Introducción

- ✓ Se entiende por Cuentas por Cobrar todos aquellos derechos adquiridos por U - Storage de México por el arrendamiento de sus Bodegas o por la venta de material para almacenaje.

Propósito

- ✓ Establecer y mantener los lineamientos metodológicos para el manejo de las Cuentas por Cobrar de la Empresa U-Storage de México.

Objetivos

- ✓ Reglamentar las actividades inherentes a la función de Cuentas por Cobrar a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de éstas.
- ✓ Proporcionar al personal una herramienta estandarizada para que puedan cumplir su función.

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.

Políticas

- ✓ El personal responsable de realizar la cobranza no debe desempeñar ninguna actividad de contabilidad.
- ✓ El Gerente General es debe revisar el “Cronograma de Cobros” de acuerdo a las fechas establecidas en cada una de las facturas.
- ✓ Las cuentas por Cobrar vencidas se mantendrán en la sección de cuentas por cobrar por noventa (90) días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro serán enviadas a Asesoría Jurídica, quien procederá de acuerdo al caso.
- ✓ El Gerente General deberá suministrarle mensualmente al Director la situación de los deudores.
- ✓ Debe llevarse un registro de Gestión de Cobros el cual debe guardarse en el expediente personal del cliente.
- ✓ El mensajero no podrá recibir ningún pago en efectivo por parte de los clientes por concepto de la cobranza.

Controles

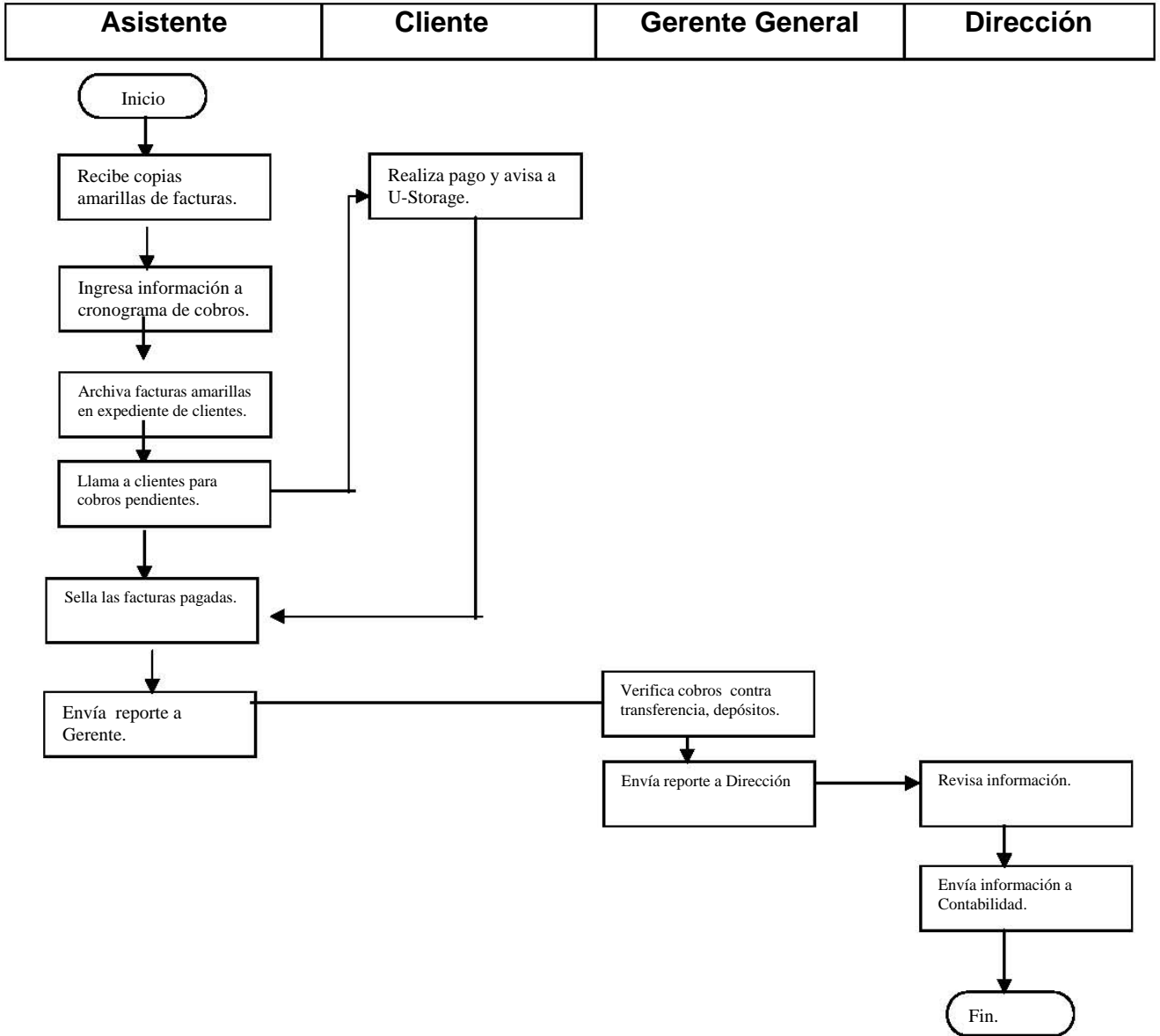
- ✓ Cronograma de cobros.
- ✓ Hoja de Gestión de cobros.
- ✓ Facturas
- ✓ Reporte diario de cobros

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de Cuentas por Cobrar

Número	Persona	Acción
1	Asistente	Recibe copia amarilla de las facturas generadas y entregadas.
2		Determina la fecha de cobro y vacía la información en el Cronograma de Cobros
3		Archiva la copia de la factura en el expediente del cliente.
4		Llama al cliente de tres (3) a cinco (5) días después de que le fue entregada su factura para recordarle el pago de la renta correspondiente.
5	Cliente	Realiza el pago y da aviso a U – Storage para cancelar su adeudo.
6	Asistente	Pone sello de pagado en la factura que esta en el expediente de cada cliente.
7		Realiza reporte diario de cobros y entrega reporte al Gerente.
8	Gerente	Verifica cobros (Transferencia, depósitos) contra información del reporte diario de cobros.
9		Envía reporte diario de cobros al Director y comprobantes de pagos de clientes.
10	Director	Revisa información recibida
11		Envía a contabilidad a fin de cada mes los comprobantes del pago realizados por los clientes.

Diagrama de Flujo Cuentas por Cobrar.



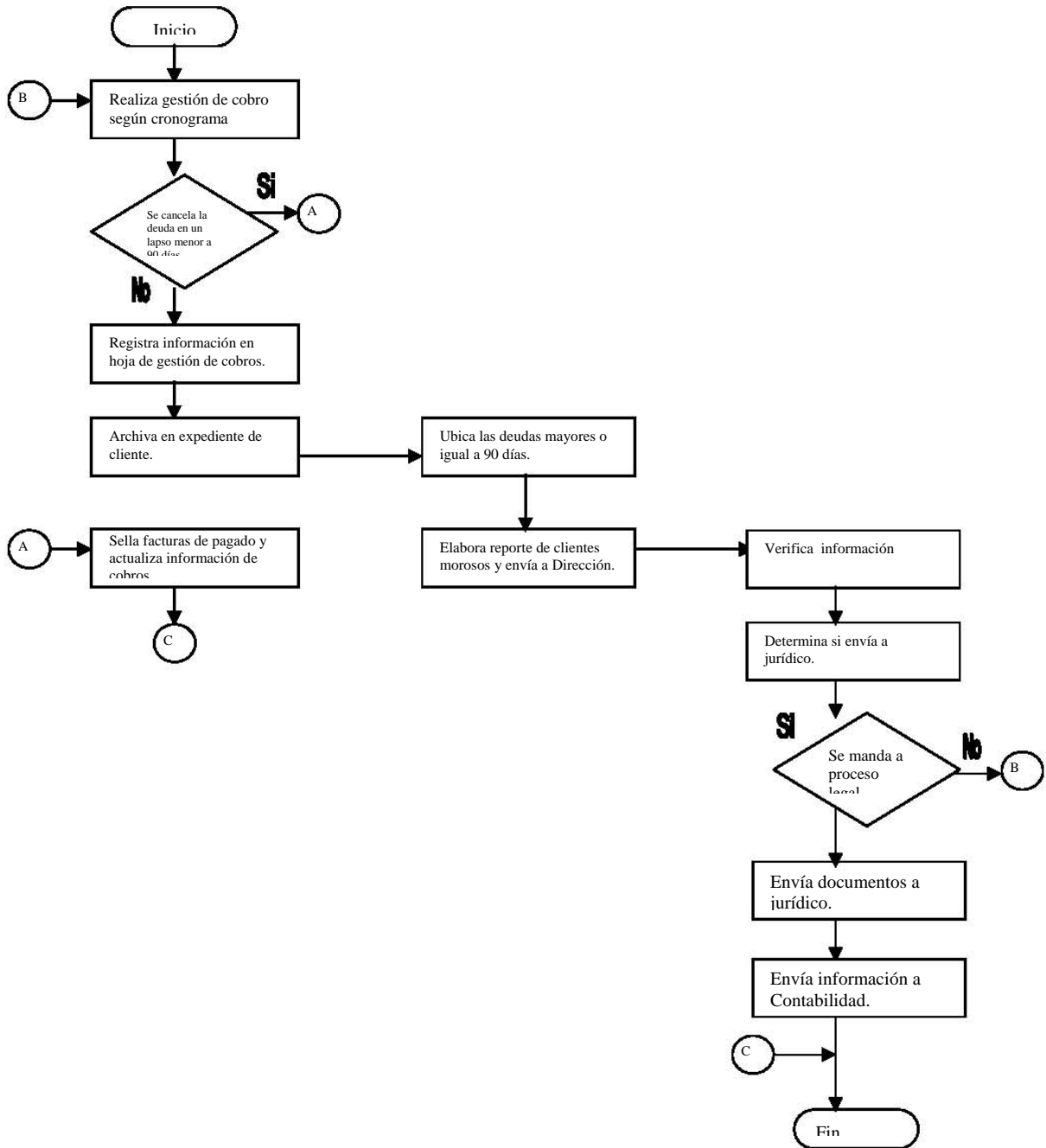
Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

Procedimiento Cuentas de Dudoso Cobro

Número	Persona	Acción
1	Asistente	Realiza gestión de cobro de acuerdo al Cronograma de Cobros establecido.
2		Si el deudor no cancela la deuda en la fecha establecida, realiza nuevos intentos de gestión de cobro dentro de un lapso de noventa (90) días, y registra en la hoja de gestión de cobros el resultado de los mismos.
3		Archiva en el expediente del cliente la hoja de gestión de cobros.
4	Gerente	Ubica deudas con antigüedad mayor o igual a noventa (90) días y elabora reporte de clientes morosos, entrega reporte a Director General junto con la hoja de gestión de cobros realizados a dichos clientes.
5	Director	Verifica la información recibida y determina si se manda a proceso legal de acuerdo al tipo de cuenta a ser gestionada y al monto de la misma.
6		Remite los documentos de Cuentas por Cobrar en Litigio a los Asesores Jurídicos
7		Da aviso a Contabilidad para que registren la Cuenta por Cobrar en Litigio.

Diagrama de Flujo Cuentas de Dudoso Cobro.

Asistente	Gerente General	Dirección
-----------	-----------------	-----------

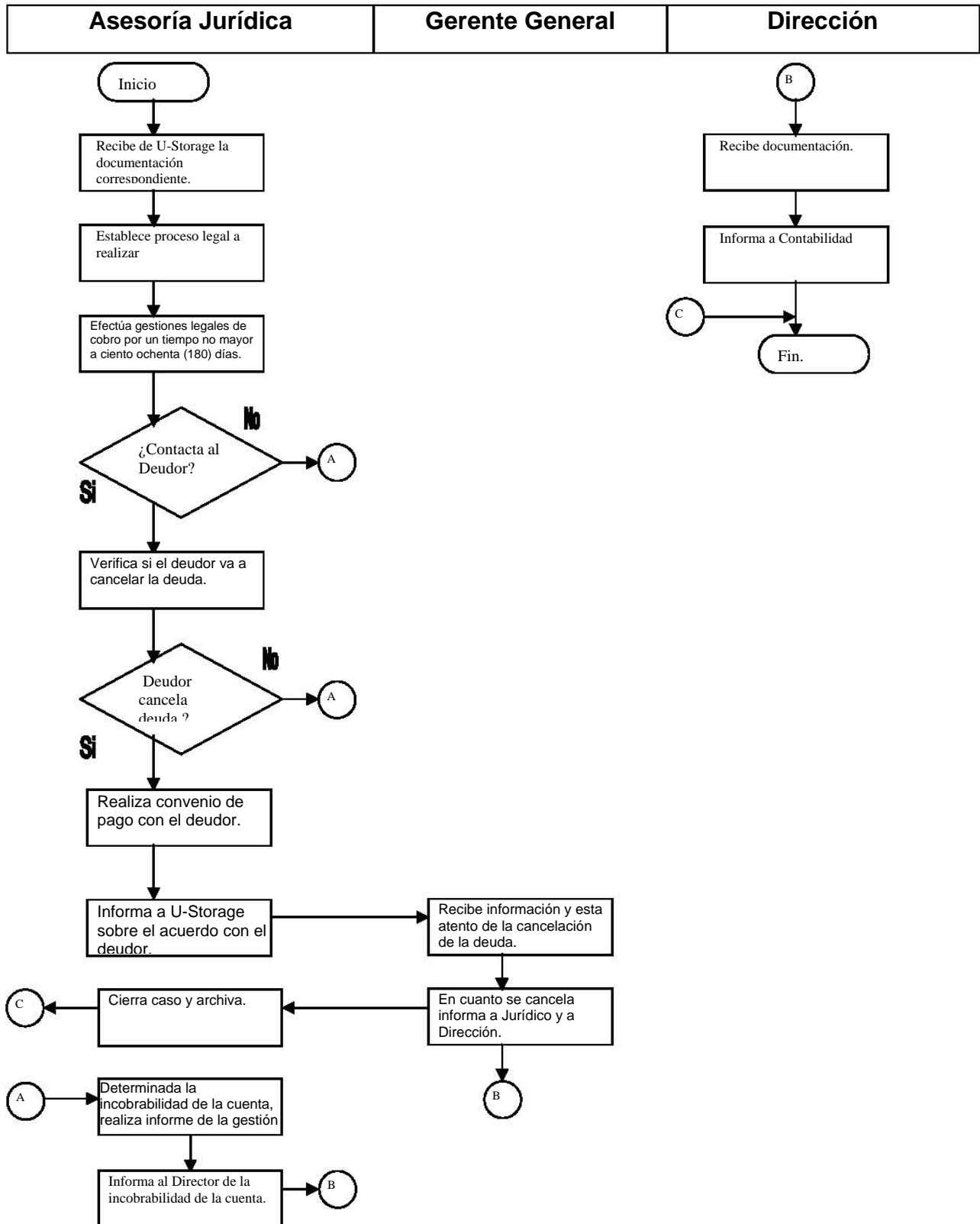


Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

Procedimiento Cuentas de Dudoso Cobro Gestionadas por Asesoría Jurídica.

Número	Persona	Acción
1	Asesoría Jurídica	Recibe de U-Storage los documentos de Cuentas por Cobrar en litigio.
2		Verifica información y establece proceso legal a realizar de acuerdo al tipo de cuenta a ser gestionada y el monto de la misma.
3		Efectúa gestiones legales de cobro por un tiempo no mayor a ciento ochenta (180) días.
4		Si no logra contactar al deudor registra el resultado de la gestión en la Hoja de Gestión de Cobro y continúa con el Procedimiento de Cuentas Incobrables.
5		Si logra contactar al deudor registra el resultado de la gestión, en la Hoja de Gestión de Cobro y verifica si el deudor va a cancelar la deuda.
6		Si el deudor no está dispuesto a cancelar la deuda, decide si se continúa con la gestión legal o se sigue con el procedimiento de Cuentas Incobrables.
7		Si el deudor está dispuesto a cancelar, realiza convenio de pago con el deudor y se le informa el procedimiento a seguir para la realización del pago.
8		Informa a U-Storage sobre el acuerdo con el deudor.
9	Gerente	Recibe información y esta atento de la cancelación de la deuda.
10		Al presentarse el deudor cancela la deuda e informa a Asesoría Jurídica y Dirección.
11	Dirección	Recibe Documentación
12		Informa a Contabilidad
13	Asesoría Jurídica	Recibe información, archiva y cierra el caso.

Diagrama de Flujo Cuentas de Dudoso Cobro Gestionadas por Asesoría Jurídica.




Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

Procedimiento Cuentas Incobrables (Asesoría Jurídica)

Número	Persona	Actividad
1	Asesoría Jurídica	Determinada la incobrabilidad de la cuenta, realiza informe de la gestión (tomando en cuenta las acciones legales y los resultados obtenidos).
2		Elabora memoradum dirigido al Director General informándole de la incobrabilidad de la cuenta.
3		Envía original del memorando, anexa informe de Gestión y soportes correspondientes al Director General para su proceso. Archiva copia de los documentos como soportes.
4	Director General	Recibe documentos de Asesoría Jurídica y archiva en expediente.
5		Informa de la cuenta incobrable a Contabilidad para su correspondiente registro.

IV. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

CC1



CRONOGRAMA DE COBROS

Año: _____ 1 _____

Elaborado por: _____ 2 _____

3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nombre del Cliente	Número de Bodega	Monto a cancelar	Meses											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Ejercicio que se esta elaborando.
2	Nombre de la persona que elabora el formato
3	Nombre del cliente
4	Número de bodega que tiene contratada el cliente.
5	Monto a cancelar por el cliente.
6 - 17	Debe ponerse el día en que el cliente deberá pagar su adeudo.



HOJA DE GESTION DE COBRO

Nombre del Cliente: _____ ¹

Número de Bodega: _____ ²

Importe renta mensual: _____ ³ Importe deuda Total: _____ ⁴

Gestiones Realizadas:

Fecha: ⁵	Hora: ⁶	Se logró comunicación ⁷		Tipo de comunicación ⁸			Persona Contactada ⁹
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
/ /							

Resultados y observaciones: ¹⁰

Realizado por: ¹¹

Gestiones Realizadas:

Fecha: ⁵	Hora: ⁶	Se logró comunicación ⁷		Tipo de comunicación ⁸			Persona Contactada ⁹
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
/ /							

Resultados y observaciones: ¹⁰

Realizado por: ¹¹

Gestiones Realizadas:

Fecha: ⁵	Hora: ⁶	Se logró comunicación ⁷		Tipo de comunicación ⁸			Persona Contactada ⁹
		SI	NO	Escrita	Telef.	Personal	
/ /							

Resultados y observaciones: ¹⁰

Realizado por: ¹¹

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Nombre del cliente.
2	Número de bodega que tiene contratada el cliente.
3	Costo mensual de la bodega que tiene contratada el cliente.
4	Importe del adeudo total del cliente.
5	Fecha en que se elabora la Gestión (día, mes, año).
6	Hora en que se contacta con el cliente.
7	Debe marcarse con una "X" si se logra o no el contacto con el cliente.
8	Marcar con una "X" que tipo de contacto se tuvo con el cliente.
9	Se debe escribir el nombre de la persona con la cual se tuvo el contacto para la gestión realizada.
10	Respuesta obtenida de la comunicación y cualquier observación referente a la gestión realizada.
11	Nombre de la persona que realiza la Gestión.



REPORTE DE CLIENTES MOROSOS

Año: _____ ¹

Elaborado por: _____ ²
 _____ ³

Fecha de Elaboración:

				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	5	Importe por Meses												Acumulado		
Nombre del Cliente	Número de Bodega	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Totales ¹⁸																

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Anotar el ejercicio Fiscal que se esta registrando.
2	Nombre de la Persona que elabora el reporte
3	Fecha en que es elaborado el reporte
4	Nombre del cliente.
5	Número de bodega que tiene contratada el cliente.
6 - 17	Se debe anotar el importe que adeuda el cliente según el mes en que incurra.
18	Registrar el importe acumulado a la fecha de elaboración del reporte.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA FACTURACIÓN

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para Facturación
 - b) Diagrama de Proceso
- V. Formas e Instructivos de Llenado

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Facturación	No. De Registro Us-PyP-FAC-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Gerente General, Asistente Administrativo

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
	Gerente de Sucursal	Director General

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Introducción

- ✓ En este manual podrás encontrar toda la información necesaria para realizar de forma adecuada el proceso de Facturación.

Propósito

- ✓ Establecer y mantener los lineamientos necesarios para realizar la facturación de los clientes.

Objetivos

- ✓ Reglamentar las actividades inherentes a la función de Facturación a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en los empleados.
- ✓ Proporcionar al personal una herramienta estandarizada para que puedan cumplir su función.

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.

Políticas

- ✓ El personal responsable de realizar la facturación no debe desempeñar ninguna actividad de contabilidad.
- ✓ Las facturas deben incluir la fecha, estar prenumeradas secuencialmente y contabilizadas correctamente.
- ✓ Debe mantenerse un registro en secuencia numérica de todas las facturas emitidas, canceladas y las facturas en blanco.
- ✓ Las facturas deberán imprimirse en cuadruplicado quedando de la siguiente forma:
 - a. Blanca. Es el original y se le entrega al cliente
 - b. Amarillo. Es copia y se manda a cuentas por cobrar.
 - c. Azul. Es copia y se guarda en el consecutivo de Facturación.
 - d. Rosa. Es copia y se manda a contabilidad para su registro.
- ✓ Las facturas deben indicar el lugar y forma de pago, condiciones de crédito tipo de descuento (si es aplicable). Los precios, términos y extensiones de pago, deben ser revisados para su aprobación.
- ✓ Las facturas deben ser comparadas periódicamente con las cuentas individuales de los clientes, para asegurar un proceso adecuado.
- ✓ Se deberá elaborar dos días antes de fin de mes toda la facturación en un mismo formato.
- ✓ Se deberá entregar todas las facturas a sus inquilinos a más tardar los 5 primeros días de cada mes.
- ✓ Es necesario llevar un control de las facturas entregadas para realizar el cobro posteriormente.
- ✓ El mensajero no podrá recibir ningún pago en efectivo por parte de los clientes por concepto de la facturación.

Controles

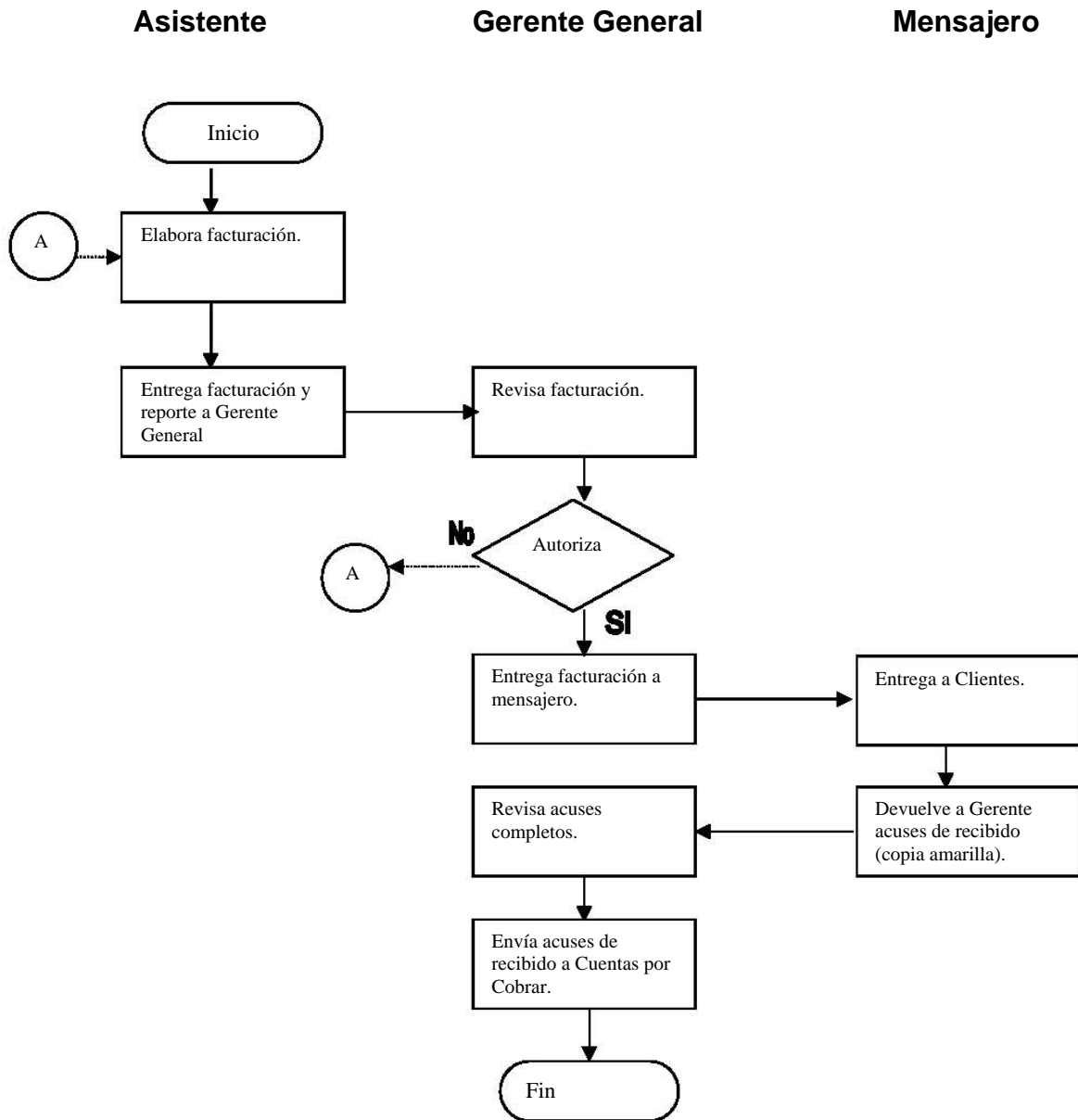
- ✓ Factura
- ✓ Consecutivo de Facturas. En este consecutivo se guardará físicamente la copia azul de la factura dentro de una carpeta LEFORT tamaño esquila
- ✓ Diario de facturación.
- ✓ Control entrega de Facturación

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de Facturación.

Número	Persona	Acción
1	Asistente	Elabora la facturación del mes dos días antes de que finalice el mes.
2		Entrega la facturación al Gerente General para su autorización.
3	Gerente	<p>Revisa las facturas, los datos que examina son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lugar y fecha de facturación ➤ Nombre del cliente ➤ Domicilio Fiscal ➤ RFC del Cliente ➤ Concepto (Número de la Bodega contratada y mes que esta pagando. ➤ Importe de la factura.
4		Entrega facturación al mensajero.
5	Mensajero	Entrega las facturas a los clientes, quienes se quedan la factura original color blanco y la copia de color amarillo la firman de recibido.
6		Regresa acuses de recibido a Gerente.
7	Gerente	Revisa acuses completos y envía a Cuentas por Cobrar.

Diagrama de Facturación.



Elaboró :	
Fecha de elaboración :	

IV. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO



FORMATO FACTURA

Inventario de México, S.A. de C.V.
 Av. Santa Fe 499, Colonia Santa Fe
 P.O. Box 100, Mexico City, Mexico 06702
 Teléfono: 52 55 52 21 22 23 Fax: 52 55 52 21 22 23
 Ciudad de México, México, S.A. de C.V. 06702
 C.R.F. 01040101-0001-00000000
 www.u-storage.com.mx


U-Storage

Lugar y Fecha ¹ MÉXICO, D.F. A 06 DE SEPTIEMBRE DEL 2005 FACTURA ⁴ **03194**
 Cliente ² GRUPO IMPULSOR PROMUEVE, S. C.
 Domicilio ³ AV. SANTA FE 505-208 COL. CRUZ MANCA SANTA FE
 C.P. 01378 DELEG. CUAJIMALPA MÉXICO, D.F. R.F.C. Cliente ⁵ GIP970123JF3

CANT. ⁶	CONCEPTO ⁷	PRECIO UNITARIO ⁸	IMPORTE ⁹
	BODEGA #32 RENTA POR EL MES DE SEPTIEMBRE DEL 2005		\$ 1,115.00
			\$ 1,115.00
	Pago por este servicio ¹⁰ IMPORTE FISCAL AL PAGO— ImpORTE con letra	¹¹ Subtotal	\$ 107.25
	UN MIL DOSCIENTOS OCHENTA Y DOS PESOS 25/100	¹² I.V.A.	\$ 1,282.25
		¹³ TOTAL	

CLIENTE

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Anotar el lugar y la fecha de elaboración de la Factura.
2	Nombre del cliente o razón social.
3	Domicilio del cliente
4	Número consecutivo de la factura previamente impreso.
5	Anotar el RFC del cliente.
6	Anotar la Cantidad de artículos o bodegas que se están facturando.
7	En el campo de concepto se debe anotar el número de Bodega y el mes que se esta cobrando así como todos los artículos que el cliente este comprando.
8	Anotar el precio unitario del articulo o bodega
9	Este campo es el resultado de multiplicar el precio unitario de cada artículo por la cantidad facturada.
10	Anotar el importe con letras del total de la factura.
11	Importe Neto.
12	Importe del IVA.
13	Importe Total de la Factura.

INSTRUCTIVO

Número	Descripción
1	Fecha de elaboración.
2	Nombre de la persona que elabora el reporte.
3	Número de la Factura.
4	Fecha de la Factura.
5	En caso de que la factura se encuentre cancelada deberá ponerse la palabra "Cancelada"
6	Anotar la forma de pago de la factura.
7	Nombre del cliente
8	Número de la Bodega contratada.
9	Importe Neto de la Factura.
10	Importe del IVA de la Factura.
11	Importe Total Factura.
12	Sumatorias de las 3 últimas columnas

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA LIMPIEZA DE BODEGAS.

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para limpieza de bodegas.
 - b) Descripción Narrativa

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Limpieza de Bodegas.	No. De Registro Us-PyP-LiBo-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Gerente de Sucursal Personal de Limpieza.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia 2005					
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por. Gerente de Sucursal	Autorizado por: Director General
-----------------------	---	--

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Descripción o Introducción

- ✓ La renta de bodegas es la principal actividad de nuestro negocio por lo tanto se ha diseñado este manual donde encontrarás toda la información necesaria para desempeñar tus funciones de manera correcta.

Propósito

- ✓ El propósito de este manual es proporcionar toda la información necesaria al empleado para que pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones.

Objetivos

- ✓ Que el gerente conozca las políticas y el procedimiento del área de limpieza para mantener las instalaciones en buenas condiciones higiénicas.

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.

Políticas

- ✓ El personal que se contrate deberá estar capacitado y uniformado.
- ✓ Deberá portar gaffete de identificación con fotografía.
- ✓ Deberá traer el equipo y las herramientas que se requiere para la buena ejecución de las actividades de limpieza.
- ✓ La empresa que presta servicio deberá constatar que el personal que está contratado esté inscrito en el seguro social, que goce de buena salud y que sea confiable.
- ✓ Así mismo deberá proporcionar al gerente copia del expediente de cada trabajador para control interno.
- ✓ El gerente deberá verificar que el personal lleve a cabo sus actividades eficientemente.

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de Limpieza de Bodegas.

Número	Persona	Acción
1	Gerente	Realiza recorridos todas las mañanas para verificar que todas las instalaciones se encuentren en buenas condiciones higiénicas.
2		Verifica que la plantilla de trabajadores esté completa.
3		Verifica que el personal cuente con los suministros necesarios para realizar sus actividades.
4	Personal de Limpieza	<p>Todas las mañanas a primera hora se debe encargar de mantener limpias las siguientes áreas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Área común de bodegas (pasillos y accesos a bodegas). ✓ Área de estacionamientos. ✓ Área de oficinas. ✓ Caseta de vigilancia. ✓ Baños.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA MENSAJERIA.

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para mensajería.
 - b) Descripción Narrativa

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Mensajería	No. De Registro Us-PyP-MEN-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por. Gerente de Sucursal	Autorizado por: Director General
----------------	--	---

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Descripción o Introducción

- ✓ La entrega de documentos es una actividad de suma importancia para el buen desarrollo del negocio, por lo tanto en este manual se manifiesta el procedimiento que debe llevarse para el buen funcionamiento de nuestra empresa.

Propósito

- ✓ El propósito de este manual es proporcionar toda la información necesaria al empleado para que pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones.

Objetivos

- ✓ Definir los lineamientos y procedimientos por los cuales la mensajería se registrará.

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.

Políticas

- ✓ El uso de mensajería se restringe a motivos de trabajo exclusivamente.
- ✓ Todos los depósitos bancarios y mensajería externa que el gerente desee enviar se deberán solicitar antes de las 12:00 p.m.
- ✓ Los cobros que se requieran hacer a los clientes nunca serán en efectivo.
- ✓ Todo documento enviado deberá ir acompañado con un acuse de recibo.

Controles

- ✓ Acuses

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de Mensajería.

Número	Persona	Acción
1	Gerente	Prepara la valija un día antes de ser enviada.
2		Una vez preparada, se debe notificar a la asistente de presidente vía telefónica o e-mail antes de las 12 p.m. del día de envío.
3	Mensajero	Recoge las valijas que fueron notificadas por el gerente, recolectando a su vez los respectivos acuses de recibo de valija, así como los cheques que se requieran depositar.
4		Define su ruta a tomar para entregar documentos y realizar dichos depósitos, en los casos en lo que se requiera de firmar los acuses por los destinatarios, se asegurará que así sea, especificando en el acuse nombre, fecha y firma.
5		Una vez terminada la ruta, deberá regresar para entregar los acuses firmados.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA VIGILANCIA.

Contenido

- I. Hoja de Registro y Control de Revisiones
- II. Ficha de identificación del Proceso
- III. Políticas
- IV. Procedimientos
 - a) Procedimiento para Vigilancia.
 - b) Diagrama de Proceso
 - c) Descripción Narrativa
- V. Formas e Instructivos de Llenado

I. HOJA DE REGISTRO Y CONTROL DE REVISIONES

Registro

Nombre del Manual Vigilancia.	No. De Registro Us-PyP-Vig-01	Fecha Septiembre 2005
Tipo Manual de Políticas y Procedimientos		Ámbito de Aplicación Personal de oficinas.

Control de Revisiones

Fecha de vigencia		2005			
Fecha de Actualización	Revisión	Páginas Sustituidas	Capítulo Actualizado	Fecha última Revisión	Observaciones

Autorizaciones

Elaborado por:	Revisado por: Gerente de Sucursal	Autorizado por: Director General
----------------	--	---

II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN

Descripción o Introducción

- ✓ En éste manual se encuentran los lineamientos y el procedimiento necesario para desempeñar la función de vigilancia de manera óptima.

Propósito

- ✓ El propósito de este manual es proporcionar toda la información necesaria al empleado para que pueda realizar de la mejor manera sus funciones.

Objetivos

- | | |
|--|--|
| Objetivo del Gerente | <ul style="list-style-type: none">✓ Que el gerente conozca las políticas y procedimiento de las actividades que realiza el área de vigilancia para verificar que se lleven a cabo. |
| <hr/> | |
| Objetivo del área de Vigilancia | <ul style="list-style-type: none">✓ Proteger contra daños el inmueble, instalaciones, vehículos, valores, maquinaria, herramienta, etc en general todos y cada uno de los bienes que se alberga en ésta.✓ Amparar la vida e integridad física de las personas que se encuentran en el interior del inmueble.✓ Informar y ayudar en todo momento en la investigación de cualquier acto de sabotaje o acción perjudicial en contra de la empresa, o acción sospechosa.✓ Mantener el orden y ayudar a que se cumplan las reglas y normas de conducta establecidas para el personal que labora dentro del inmueble así como a los inquilinos. |

Tipo de Proceso

- ✓ De Gestión Interna.
- ✓ Atención a Clientes.

Políticas

Gerente	✓ Deberá realizar reuniones semanales con vigilancia para ver avances de trabajo.
	✓ Deberá realizar recorridos diarios con jefe de servicio.
	✓ Deberá verificar que el área de vigilancia funcione eficazmente.
	✓ Deberá verificar la asistencia, cuidando que siempre esté la planilla completa.
Vigilancia	✓ El personal deberá portar el uniforme completo.
	✓ Lo elementos deberán estar en perfectas condiciones.
	✓ Deberán mantenerse alerta en todo momento debiendo ser desconfiados de todas las personas.
	✓ Por ningún motivo recibirán dinero y presentes de parte de los chóferes que se estacionen en áreas asignadas.

Controles

- ✓ Libro de Partes (Bitácora)
- ✓ Control de Entradas y Salidas de Clientes.

III. PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de Vigilancia.

Número	Persona	Acción
1	Gerente General	Revisa el libro de partes y verifica que no haya novedades.
2		Realiza recorrido a primera hora con jefe de turno por las instalaciones para constatar que todo esté funcionando.
3		Verifica que la planilla esté completa.
4		Da solución a los posibles problemas que se presenten.
5		Verifica que en el cuarto de control siempre se encuentren funcionando todos los equipos, como son cámaras de seguridad, alarmas, accesos y detectores de humo.
6	Vigilancia.	Realiza un recorrido al empezar el turno en todo el inmueble para verificar que todo se encuentre en orden.
7		Realiza rondines: Nocturnos y en el transcurso del día.
8		Pone especial atención en áreas críticas (bombas de agua, motores auxiliares de energía, cisternas, etc), en caso de que haya una novedad se notifica de inmediato al gerente general.
9		Permanece siempre alerta y checa equipos de seguridad y emergencia.
10		Observa oportunamente a posibles sospechosos o personas ajenas al edificio con fines delictivos.
11		Da acceso a los clientes a las bodegas y lleva un registro de las personas que ingresan en una bitácora de entradas y salidas.
12		Realiza un reporte para el gerente de todas las actividades del día así como las novedades de la noche que asienta en el libro de partes.
13		Apoya en cualquier situación de emergencia.

RECOMENDACIONES

Una vez revisados y aprobados los manuales, se recomienda que la canalización de cada uno de ellos sea al personal adecuado para su mejor aprovechamiento, evitando ser proporcionado a un área o persona que no este involucrado con los objetivos de éste.

También se recomienda que periódicamente se lleve a cabo una revisión ya que en cualquier momento puede estar sujeto a modificaciones y correcciones y por lo tanto a una actualización. Esto es importante ya que la utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contiene, nosotras recomendamos que se hagan dichas revisiones a los manuales en un periodo de seis meses a partir de su elaboración.

CONCLUSIONES

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan un segmento de la mayor importancia en la economía nacional, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no son un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país, sino un gran activo para darle permanencia y equidad a los esfuerzos de crecimiento económico. Ciertamente, su capacidad de respuesta, en este sentido, dependerá, en gran medida, de sus posibilidades para acceder a los recursos financieros, a la capacitación, a la asesoría y a mecanismos de asociación empresarial. Con esto se logrará integrar a las Pyme a la economía global, a la exportación de sus productos, a que generen empleo y con ello una mayor y más justa distribución de la riqueza.

Uno de los principales retos que enfrentan actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas es la falta de importancia que se le da a la Planeación y a la Organización ya que estas dos etapas del proceso Administrativo son la base fundamental para lograr el éxito en las empresas.

Con la elaboración del presente trabajo, se logro enfatizar la importancia de los manuales administrativos para el crecimiento sostenido de la empresa U-Storage de México S.A. DE C.V. con el diseño y la aplicación de éstos, ya que son una herramienta indispensable para resolver problemas de precisión en las actividades de la empresa evitando su duplicidad, además de que ayudan a omitir fraudes, negligencia del personal, falta de estructura organizacional y de controles.

También consideramos importante para U-Storage de México S.A. de C.V. el establecimiento y difusión de los objetivos, la misión y visión de la empresa, las políticas y procedimientos generales y de área y por supuesto el diseño de la estructura organizacional, de ésta manera instruimos al personal y lo inducimos a formar parte de la misma para el logro de sus metas.

Esperamos que con el diseño y aplicación de los manuales las instrucciones sean definitivas, permitan resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestren a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto dentro de la organización y facilite el entrenamiento del personal recién llegado, ya que consideramos que esta herramienta proporcionará la información que necesitan los empleados en forma detallada y uniforme.

A través de la elaboración de éstos manuales administrativos y de su correcta canalización y utilización, podemos coadyuvar al buen funcionamiento de la empresa y el éxito de la misma.

A manera de conclusión y gracias al trabajo de campo realizado a esta empresa podemos decir que las áreas para reforzar de U-Storage de México S.A. de C.V. son:

- ✓ Recursos Humanos

- ✓ Comunicación Interna

- ✓ Contraloría.

Esperamos y deseamos que este trabajo de origen a una estructura administrativa de los actuales administradores, por lo cual se cumple el objetivo planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Héctor Felipe (2000), *Principios de Administración*, 2.ed. Buenos Aires, Eudocor, 593 p.
- BALLINA RIOS, Francisco (2000), *Teoría de la Administración: Un enfoque alternativo*, ed., México, Mc Graw Hill, 190 p.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*, 5.ed. Bogotá, Nomos, 1056 p.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002), *Administración: Proceso Administrativo*, 3.ed. Bogotá. Mc. Graw Hill,
- COLUNGA DAVILA, Carlos (1995), *Modelos Administrativos: Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo*, ed., México, 171 p.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio (1999), *El proceso administrativo*, 2.ed. México. Diana, 305 p.
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín (2004), *Organización de empresas*, 2.ed., México, Mc Graw Hill, 369 p.
- GALINDO, Munich, (1999), *Fundamentos de Administración*, ed., México, Trillas, 240 p.
- HERNÁNDEZ GÓNGORA, Hayde Lizbeth, Zaira Adriana, MARTINEZ VELAZCO, (2003), *Diseño de un modelo administrativo para una empresa dedicada a la venta de refacciones automotrices*, México, 177 p. Tesis (Licenciada en Administración), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- HICKS, Herbert G, Ray GULLET (1987), *Administración*, 2.ed., México, Cía. Editorial Continental S.A. de C.V., 652 p.
- HIDALGO GONZALEZ, Leny (2003), *Elaboración e implantación de un manual de procedimientos para el departamento de cuentas por pagar para una empresa del sector químico*, México, 114 p. Tesis (Licenciada en Administración), UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg (1995), *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, 1.ed. México. Limusa, 430 p.
- KOONTZ, Harold, Heintz WEIHRICHA, (1990), *Administración: Una perspectiva global*, 12.ed.
- KOONTZ, Harold, Heinz WEIHRICH, (1991), *Elementos de Administración*, 4 ed., México, Mc Graw Hill, 565 p.
- MINER, John B. (1978), *El proceso administrativo: Teoría Investigación y práctica*, ed., México, CECSA, 558 p.
- PEREL L., Vicente, Jesús LOPEZ CASCANTE (1996), *Administración General: Organización Planeamiento Control*, ed. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 552 p.
- REYES PONCE, Agustín (2002), *Administración moderna*, ed., México, Limusa Noriega Editores, 480 p.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2000), *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 4. Ed. México, ECAFSA Thomson Learning, 367 p.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3. Ed. México, ECAFSA Thomson Learning, 180 p.

STONER James A F, Edward FREEMAN R.y Daniel R. Gilbert Jr., (1996), *Administración*, 4 ed., México, edit, 688 p.

TERRY K, George, Stephen G FRANKLIN (1998), *Principios de Administración*, 10.ed. México. Cía. Editorial Continental S.A. de C.V., 747p.

TERRY, George, FRANKLIN Stephen (1995), *Principios de Administración*, ed. México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 739 p.

ZERILLI, Andrea, (1978), *Fundamentos de Organización y Dirección en General*, ed., Madrid, Deusto S.A., 410 p.

<http://www.Tlali.iztacala.UNAM.mx/evins/procedimientosyfunc.doc>

<http://www.geocities.com/lionelpineda/ADMON/org/org07.htm?20058>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm>

<http://www.monografias.com>

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