

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**EL MANUAL ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO,
PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA MEDIANA EMPRESA
EXCELENCIA INFORMÁTICA PREMIER SA DE CV.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA
IVÁN MUÑOZ ZAVALA**

ASESOR:

M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Por todo su apoyo para lograr este sueño hecho realidad por todos sus consejos, por sus sacrificios y esfuerzos de haberme ayudado en todos los sentidos, por haberme dirigido en un excelente camino y por ser lo que son unos magníficos padres, los quiero mucho, no tengo forma como pagarles todo lo que han hecho por mí, mil gracias por dame la vida.

A MI ABUELITA CATALINA

Le agradezco por estar unida a nosotros, por quererme mucho, por su gran apoyo que me dio para lograr este sueño, muchas gracias la quiero mucho

AGRADECIMIENTOS

A MI ASESORA

M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHAVEZ

Gracias por su gran apoyo que me brindo de todos sus conocimientos y su gran ayuda para realizar este trabajo, por tenerme paciencia y creer en mi y en el proyecto, profesora le agradeceré por siempre mil gracias por todo.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Por aceptarme a formar parte de ella y vivir el mundo universitario que contribuyo a mi formación académica y profesional, a toda la comunidad universitaria gracias

A LA FES CUAUTITLAN

Gracias por haberme brindado todos los conocimientos y experiencias obtenidas durante mi estancia dentro de la facultad la cual contó con profesores de alta calidad de enseñanza que me dieron como resultado mi formación profesional. Mil gracias.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PROFESORES

Jamás los olvidare por sus grandes conocimientos académicos que me brindaron a mi y a mis compañeros, por sus consejos para salir adelante y hacer que nos formáramos de forma profesional muchas gracias.

A MIS COMPAÑEROS DE GENERACIÓN

Por todas aquellas experiencias vividas juntos, por su apoyo en varias ocasiones, por su amistad y su unión para salir adelante juntos, aunque casi en la actualidad no nos frecuentarnos tan seguido debido a nuestras actividades los aprecio mucho.

A toda aquella gente que colaboro conmigo para llegar hasta la realización de este sueño desde amigos cercanos, hasta mi familia que me brindaron su apoyo y ayuda con mucho afecto y cariño les agradezco Iván Muñoz Zavala.

DEDICATORIAS

A MIS ABUELO MATERNO

ISIDRO ZAVALA

A MIS ABUELOS PATERNOS

LIDIA CAMACHO Y ENRIQUE MUÑOZ

A MIS TIOS PATERNOS

MARIA MUÑOZ

JORGE MUÑOZ

Donde quiera que se encuentren les dedico este trabajo con mucho cariño y afecto mientras los recordemos seguirán con nosotros por siempre muchas gracias

ÍNDICE

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN Y SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

1.1	Concepto de organización.....	1
1.2	Clasificación de las organizaciones.....	3
1.3	Objetivos de la organización.....	16
1.4	Estructura de la organización por áreas funcionales.....	19
1.4.1	Recursos Humanos.....	19
1.4.2	Finanzas.....	21
1.4.3	Mercadotecnia.....	23
1.4.4	Producción.....	25
1.5	Importancia de la Administración como motora de la organización.....	27
1.6	Concepto de Administración.....	28
1.7	Características de la Administración.....	29
1.8	Principios administrativos.....	20
1.9	Proceso administrativo.....	35

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LOS MANUALES

2.1	Concepto de manual.....	40
2.2	Objetivo de los manuales.....	42
2.3	Características de los manuales.....	43

2.4	Clasificación de los manuales.....	45
2.4.1	De acuerdo a su contenido.....	45
2.4.2	De acuerdo a su función específica.....	47
2.5	Importancia de los manuales.....	50
2.6	Ventajas y desventajas de los manuales.....	51
2.7	El manual como parte del planteamiento estratégico.....	53

CAPÍTULO III

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

3.1	Planeación de la elaboración de un manual.....	55
3.2	El proceso de elaboración.....	56
3.3	De quien es responsabilidad elaborar un manual.....	61
3.4	La programación y el presupuesto como paso para la elaboración	63
3.5	Porque se justifica el manual como una necesidad.....	65
3.6	Instancias Involucradas en la autorización del manual.....	67
3.7	Distribución y control de un manual..	68
3.8	Las revisiones y actualizaciones de un manual	69

CAPÍTULO IV

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1	Las funciones administrativas.....	71
4.2	La estructura organizacional.....	75
4.3	Modelos de estructuras organizacionales.....	78
4.4	Los tipos de relaciones en la organización.....	81
4.5	Las funciones, actividades, obligaciones, responsabilidad Y la autoridad	83
4.6	La división del trabajo.....	84
4.7	La reorganización.....	86

CAPÍTULO V

CASO PRACTICO: ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA EXCELENCIA INFORMÁTICA PREMIER SA DE CV

5.1	Antecedentes.....	88
5.2	Diagnostico.....	90
5.3	Propuesta.....	99
	Conclusiones.....	132
	Bibliografía.....	134
	Exposición de Motivos.....	141

TITULO

EL MANUAL ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO,
PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA MEDIANA EMPRESA
EXCELENCIA INFORMÁTICA PREMIER SA DE CV.

INTRODUCCIÓN

Las empresas para cumplir con sus objetivos es necesario que cada puesto que integra su estructura tenga sus actividades o funciones bien definidas en forma ordenada y organizada es importante que estos estén dentro de un folleto o un manual. Esto establece una mejor organización, que trae como beneficios una mayor productividad de la empresa y un mejor desarrollo del personal que labora en dichas organizaciones

Los manuales son instrumentos de comunicación escrita para las empresas, sirven para analizar las funciones que se están realizando dentro de la organización, realizar correcciones en su momento y mejorar la calidad de trabajo para una mejor productividad y eficiencia tanto interna como externamente.

El presente manual está dirigido para ayudar a la organización “Excelencia Informática Premier SA de CV” a coordinar sus funciones de forma ordenada y adecuada en todas sus jerarquías. Tiene el objetivo de que todo el personal que labora dentro de esa organización pueda utilizar el manual para una mejor comprensión y manejo de sus actividades.

El contenido de este trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo 1 trata de la organización y sus funciones administrativas, del concepto de organización, objetivos, clasificación, las áreas funcionales, así como también del concepto de administración y sus características, los principios y el proceso administrativo.

En el capítulo 2 se menciona el concepto de manual, el objetivo, las características, la clasificación de los mismos, de acuerdo a su contenido y de su función específica, la importancia, sus ventajas y desventajas, de igual manera el manual como parte del planteamiento estratégico.

El contenido del capítulo 3 se hace referencia del proceso de la elaboración, así como su planeación, de quien es la responsabilidad elaborar el manual, así como del presupuesto, su necesidad, la autorización, su distribución y las revisiones y actualizaciones.

En el capítulo 4 se analiza la importancia de las funciones administrativas dentro de la organización, iniciando con el, concepto y modelos de estructuras

organizacionales, así como los tipos de relaciones en la organización, se describe las funciones, actividades, obligaciones, responsabilidades y la autoridad, así como la importancia de la división del trabajo y de la reorganización

Y por último en el capítulo 5 se establece un diseño de un manual administrativo como instrumento de planeación y control en una mediana empresa excelencia informática premier sa de cv

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN Y SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

REYES PONCE AGUSTÍN

“Así define a la organización. 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.”

KOONTZ O DONELL Y WEIHRICH:

“Expresan que organización es el grupo de actividades necesarias para alcanzar los objetivos asignados a cada grupo con un gerente con autoridad suficiente para supervisar y proveerles de coordinación vertical y horizontal en la estructura empresarial. Enfatiza en la coordinación de grupos de trabajo para el logro de los objetivos asignados.”

GEORGE R. TERRY

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

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA:

“Organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa”

ORGANIZACIÓN:

“Por lo tanto se puede concluir que la organización esta conformada por actividades que se interrelacionan con un propósito común, estableciendo orden a las funciones; cuyos objetivos individuales estarán subordinados a los objetivos generales, debiendo existir una estructura adecuada, mediante un esfuerzo coordinado por un grupo de personas.”

1.2 LA CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones existen prácticamente desde que el ser humano tuvo uso de razón, sin embargo el desarrollo de tales organismos tal como los conocemos ahora solo tiene unos doscientos o trescientos años, refiriéndonos específicamente a los organismos o fabricas surgidos durante la revolución industrial, de manera que casi todo lo que consumimos o empleamos para satisfacer nuestras necesidades se lo hemos dejado a la producción de esas organizaciones.

Las organizaciones, las empresas, organismos, las sociedades, etc. Se crearon y se utilizan para producir satisfactores de las necesidades humanas tanto de bienes como de servicios, además de proporcionar satisfactores de tipo espiritual.

Todas las actividades humanas que se desarrollan están relacionadas con una o mas organizaciones, no tan solo recibimos sus beneficios sino que es en donde laboramos y prácticamente vivimos en ellas, es por eso que se necesitan comprender y estudiar para que en el futuro podamos mejorarlas y que sus acciones sean mas productivas.

Una clasificación es un ordenamiento ya que los organismos sociales son complejas entidades sociales que tienen diversas características cualquiera de las cuales puede ser utilizada como un criterio para agruparlas de una manera u otra por lo tanto se han planteado una gran diversidad de formas de clasificación.

Organización Social(1)

Formas en las cuales puede organizarse socialmente la conducta humana, es decir, a las reglamentaciones observables en la conducta de las personas debidas a las condiciones sociales en las cuales se encuentra y no sus características fisiológicas y psicológicas.

Organización Formal:

Es una organización surgida deliberadamente con propósitos explícitos posee metas por alcanzarse, reglamentaciones definidas y estructura personal.

(1) José Antonio Fernández Arena Introducción a la Administración Dirección General de Publicaciones UNAM México 1977 Págs. 36, 37

Organización Burocrática:

Las organizaciones formales posee alguna maquinaria administrativa de alguna clase. En la organización formal por lo general existe un cuerpo especializado en administración que es responsable de conservar a la organización como un negocio progresista y de coordinar las actividades de sus miembros.

Organización Informal:

Es un conjunto de practicas, valores, normas y relaciones sociales que desarrollan los grupos al vivir y trabajar los miembros en conjunto. Surge en forma espontánea y dentro de la organización formal.

A continuación se muestra la forma de clasificación que realiza Jose Antonio Fernández Arena :

Organización Grande:

Una organización se clasificara como grande cuando su importancia, el monto de sus recursos materiales y su participación en la vida económica o social sea considerable; por ejemplo Petróleos Mexicanos cuanta con un capital de muchos millones de pesos y controla todo el mercado nacional de petróleo y derivados, por lo tanto es una empresa grande. La Secretaria de Educación Publica cubre todo al ámbito nacional, por lo tanto es una organización grande.

Organización Mediana:

Cuando las características alcanzan un punto intermedio entre el máximo y el mínimo del grupo, la organización es mediana y comúnmente se encuentra en proceso de desarrollo.

Organización Pequeña:

Aquella organización cuya magnitud es mínima dentro del grupo, se clasifica como pequeña. Los talleres familiares, artesanales, etc. Se consideran como empresas pequeñas. Un equipo de fútbol en un barrio es una organización de este tipo.

La gran mayoría de la empresas mexicanas son medianas y pequeñas, no siendo posible la aplicación de los recursos de las grandes empresas. Sin embargo las empresas medianas y pequeñas requieren también de una adecuada administración para promover su desarrollo.”

Otra clasificación se puede realizar de acuerdo al tamaño de empleados, volumen de ventas anuales o de las operaciones que realice la empresa así tenemos, según el criterio de Nacional Financiera una clasificación basada en este concepto que genera las siguientes categorías:

- Microempresa
- Pequeñas empresas

- Empresas medianas
- Grandes empresas

Microempresas:

Aquellas que van de uno a 20 empleados, en el sector de servicios; en el sector de comercio van de uno a cinco empleados y en el sector industrial son de uno a treinta empleados.

Y cuyo volumen de ventas no rebasa el valor de 110 salarios mínimos generales anualizados.

Pequeñas empresas:

Aquellas que tienen en el sector de servicios de veintiuno a cincuenta empleados; en el sector del comercio van de seis a veinte empleados y en el sector industrial de treinta y un empleados a cien.

Y sus ventas anuales están entre mas de 110 veces y menor o igual a 115 veces el salario mínimo general anualizado.

Empresas Medianas:

En el sector servicios aquellas que tiene de cincuenta y uno a cien empleados; en el sector comercio tienen de veintiuno a cien empleados y en el sector industrial de ciento un empleados a quinientos.

Y cuyas ventas anuales son mayores a 115 y menores o iguales a 210 veces el salario mínimo general anualizado.

Empresas Grandes:

Aquellas que en el sector servicios tienen ciento un empleados en adelante, en el sector de comercio tienen de ciento un empleados en adelante y en el sector industria de quinientos en adelante.

Y cuyo volumen de ventas anual es mayor a 210 veces el salario mínimo general actualizado.

La Clasificación de Organizaciones según la Ley General de Sociedades Mercantiles**Sociedad Colectiva: (2)**

Es la que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

(2) Ley General de sociedades Mercantiles Edit. PAC México 2004

Características Principales

- Funciona bajo una razón social la responsabilidad de los socios es subsidiaria, ilimitada y solidaria.
- La razón social es el nombre de la empresa que se forma con el nombre de uno o mas socios y cuando no aparezca todos, se agregaran las palabras “y compañía” o sus abreviaturas “y Cia “.
- Cuando uno de los socios cuyo nombre haya figurado en la razón social, se separe de la sociedad y siga la misma razón social agregarse a esta palabra “sucesores” también se agregara la palabra “sucesora” cuando el nombre de una empresa lo adopte o siga usando una nueva sociedad que haya adquirido los derechos y obligaciones del negocio anterior cuyo nombre o razón social ha traspasado.

Sociedad en Comandita por Acciones

Sociedad comandita por acciones es la que existe bajo una denominación o razón social, y se compone de uno o varios socios comanditados y de uno o varios socios comanditarios.

Características Principales

- Que funciona bajo una denominación o razón social
- Los socios comanditados responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente por las deudas de la sociedad
- Los socios comanditarios únicamente responden hasta el pago de sus acciones

- El capital esta dividido en acciones

Sociedad comandita Simple

Este tipo de sociedad mercantil también tiende a desaparecer. Tuvo su origen en un contrato llamado comandita de mar. Consistía en que una persona se asociaba con otra entregándole cierta cantidad de dinero para la compra de mercancías que después vendían, corriendo el riesgo de una pérdida, aunque el propósito fuera el de obtener una ganancia. Este contrato que no era sino una forma de sociedad mercantil existían dos clases de socios uno solo aportaba capital, llamado socio comanditario y otro que, además de aportar capital se encargaba de administrar la empresa generalmente, este socio era propietario de una embarcación destinada a transportar las mercancías que compraban y vendían en sociedad.

Sociedad en comandita Simple. Es la que existe bajo una razón social compuesta con los nombres de uno o de varios socios comanditarios, que responde de una manera subsidiaria, y ilimitada y solidaria de las deudas de la sociedad y de uno o de varios socios comanditarios que únicamente responde hasta por el valor de sus capitales aportados.

Características Principales

- Que funciona bajo una razón social
- Que los socios comanditarios responden en forma limitada, únicamente por el valor de sus aportaciones

- En la sociedad en Comandita Simple, la razón social se forma con los nombres de los socios comanditados únicamente, ya que si un socio comanditado permite que su nombre aparezca en la razón social adquirirá, por ese solo hecho, la misma responsabilidad que tiene los socios comanditados

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Es la que existe bajo una denominación o bajo una razón social formada con los nombres de uno o mas socios que únicamente responden por el importe de sus aportaciones estando el capital representado por partes sociales no negociables.

Características Principales

- Que existe indistintamente ya sea bajo una denominación o bajo una razón social
- La responsabilidad de los socios es limitada el pago de sus aportaciones
- El capital se divide en títulos llamados partes sociales y estas son individuales, es decir que se entrega una a cada socio por el importe de sus aportaciones
- Las partes sociales no son títulos negociables.
- La razón social se forma con los nombres de uno o de varios socios, y la denominación es también el nombre de la empresa que casi siempre indica la actividad o giro de la negociación

Sociedad Cooperativa (3)

Las sociedades cooperativas se forman son personas de clase trabajadora, cuyo numero de socios no deberá ser menor de diez y su capital es variable, no persigue el propósito de lucro.

La finalidad de las sociedades cooperativas es procura el mejoramiento social y económico de sus miembros, en caso de que llegara a obtener utilidades, estas se repartirán en proporción al tiempo trabajado o al importe de las operaciones realizadas por los trabajadores.

Características Principales

- Existe bajo una denominación social
- Lo constituyen personas de clase trabajadora
- Los derechos y obligaciones de los socios son iguales
- Un numero de socios nunca podrá ser menor de diez, por lo tanto su numero es ilimitado
- Siempre son de capital variable
- Nunca podrá tener fines de lucro
- La duración de la sociedad será indefinida
- La distribución de las utilidades será en proporción al tiempo trabajado para cada socio (en caso de las cooperativas de producción), en cuanto se trate de cooperativas de consumo será en razón de las operaciones realizadas.

Existen diversas clases de sociedades cooperativas, estas son:

Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada. En las que los socios responden por las operaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones.

Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Suplementada. En que los socios responden a prorrata de las operaciones sociales hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea general

Sociedad Cooperativa de Productores. Son aquellos cuyos miembros con el fin de trabajar en común en la producción de mercancías o prestación de servicios

Sociedad Cooperativa de Consumidores. Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes y servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción

Sociedad Cooperativa de Intervención Oficial. Son las que explotan las concesiones

Sociedad Cooperativa de Intervención Estatal. Son las que explotan las unidades productoras

Sociedad Cooperativa Escolar. Aquellas integradas por maestros y alumnos con fines docentes

Sociedad Cooperativa de Vivienda. Encargada en la construcción, adquisición, mejoramiento y administración de viviendas.

Sociedad Anónima (4)

Es la que existe bajo una denominación y su capital está dividido en acciones, se compone de socios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

Denominación es el nombre de la empresa que se formará libremente, pero deberá ser diferente al de cualquier otra sociedad irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de las abreviaturas S.A.

Características Principales

- Que existe bajo una denominación que deberá ser diferente a otra sociedad
- Se compone de socios llamados accionistas que únicamente responden por el pago de sus acciones
- El capital social está dividido en acciones
- Las acciones son títulos negociables ya sean nominativos o al portador

Requisitos:

- El número de socios para constituir una sociedad anónima deberá ser como mínimo de dos socios
- El capital social en el momento de constituirse la sociedad tendrá que ser cuando menos de \$50,000.00
- La sociedad anónima puede ser constituirse de dos formas o procedimientos: por Suscripción Privada o Simultánea y por Suscripción Pública o Sucesiva.

Sociedad de Capital Variable:

Son aquellas en que se pueden alterarse el monto del capital sin modificar la escritura constitutiva.

Esto no contradice al concepto de capital social su variabilidad. Dado que el capital social es igual a la suma de las obligaciones de los socios. El capital social varia siempre por devolución de aportaciones de los socios o porque se hagan nuevas aportaciones. En todo caso, subsiste la ecuación $\text{Capital} = \text{Suma de aportaciones de los socios}$

La Modalidad de capital puede adoptarla cualquier especie de sociedad.

1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Jaime Acosta Altamirano: Resume los objetivos de la organización de la siguiente manera:

- Permitir a los directivos de alto nivel, la consecución de los objetivos esenciales de la empresa en la forma mas eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- Eliminar la duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades y que cada persona dentro de la organización sepa de quien depende y quienes dependen de el.
- Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren mas eficientemente, hasta en los niveles inferiores de la organización
- Identificar las áreas de responsabilidad en cada nivel jerárquico de la organización.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (5)

OBJETIVOS	ATIENDEN A:	POR MEDIO DE:	DEPTOS MAS IDENTIFICADOS
-----------	-------------	---------------	--------------------------

SERVICIOS	Consumidores o Usuarios	Bienes y servicios de calidad y en las Mejores condiciones De venta	Producción Comercialización
------------------	-------------------------	---	-----------------------------

SOCIALES	Comunidad	Incrementando el Bienestar socioeconómico- de la región al consumir materias primas y servicios y crear fuentes de trabajo. Al conservar la ecología de la región, evitando desperdicios nocivos en el ambiente. Actitud de buen vecino.	Recursos Humanos Rel. Industriales Jurídico
	Gobierno	Construir al sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias	
	Personal	Oportunidades de desarrollo- y mejor nivel de vida	

ECONOMICOS	Inversionistas	Pagando Dividendos	
	Acreedores	Pagando interese pactados	Contabilidad
	Reparto de utilidades	Personal	Finanzas

TECNOLOGICOS	Organización	Utilizar nuevas tecnologías	
		En las diversas áreas de la empresa	
		Alentar la investigación y contribuir al mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional-	Producción Recursos Humanos Finanzas Mercadotecnia

1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

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

1.4.1 RECURSOS HUMANOS

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus principales funciones son:

Contratación y empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

- Introducción o inducción
- Promoción, transferencias y ascensos

Capacitación y desarrollo

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

Sueldos y salarios

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de meritos
- Remuneración y vacaciones

Relaciones laborables

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de Trabajo

Servicios y prestaciones

- Actividades recreativas
- Actividades Culturales
- Prestaciones

Higiene y seguridad industrial

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

Planeación de recursos humanos

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoria de personal

1.4.2 FINANZAS:

Concepto de Finanzas:

C.P. JAIME ACOSTA ALTAMIRANO: “Consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de la empresa, a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los recursos financieros que requiera la misma. Conseguir el dinero de una manera inteligente, manejar adecuadamente dicho recurso y por ultimo destinarlo dentro de los activos de la empresa a los sectores que son rentables o productivos”

Las áreas que componen el departamento de Finanzas son:

- Área de Tesorería. Es responsable de la adquisición y custodia de los fondos.
- Área de Contraloría. Es la contabilidad, es rendir informes y el control.

Funciones de Tesorería:

- Responsabilidad de adquirir el efectivo y así mismo informar sobre la posición diaria de efectivo de la empresa.
- Sostener relaciones con instituciones de crédito.
- Manejo de operaciones en monedas extranjeras.
- Fijar políticas de crédito y cobranzas.
- Custodia de valores.
- Planes de seguros contra activos de la empresa y riesgos para el personal.
- Estudios sobre la rotación de inventarios
- Planes de seguro

Funciones de Contraloría:

- Registros, reportes y sistemas contables
- Contabilidad de costos
- Métodos y políticas de depreciación
- Auditoria Interna
- Preparación de estados financieros
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Desarrollar procedimiento para el pago de sueldos y salarios

1.4.3 MERCADOTECNIA

Concepto de Mercadotecnia.

SALVADOR MERCADO H. “Es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientados a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y así mismo para contribuir el mejoramiento de los niveles de vida.

Según José Antonio Fernández Arena las áreas y funciones que componen el Departamento de Mercadotecnia son:

- Área de Necesidades
- Área de Tipo de Mercado
- Área de Satisfactores
- Área de Actividades de apoyo para lograr la Transferencia
- Área de Prueba y/o Modelos Matemáticos
- Área de Consumidores
- Área de Investigación de Mercados y Actitudes

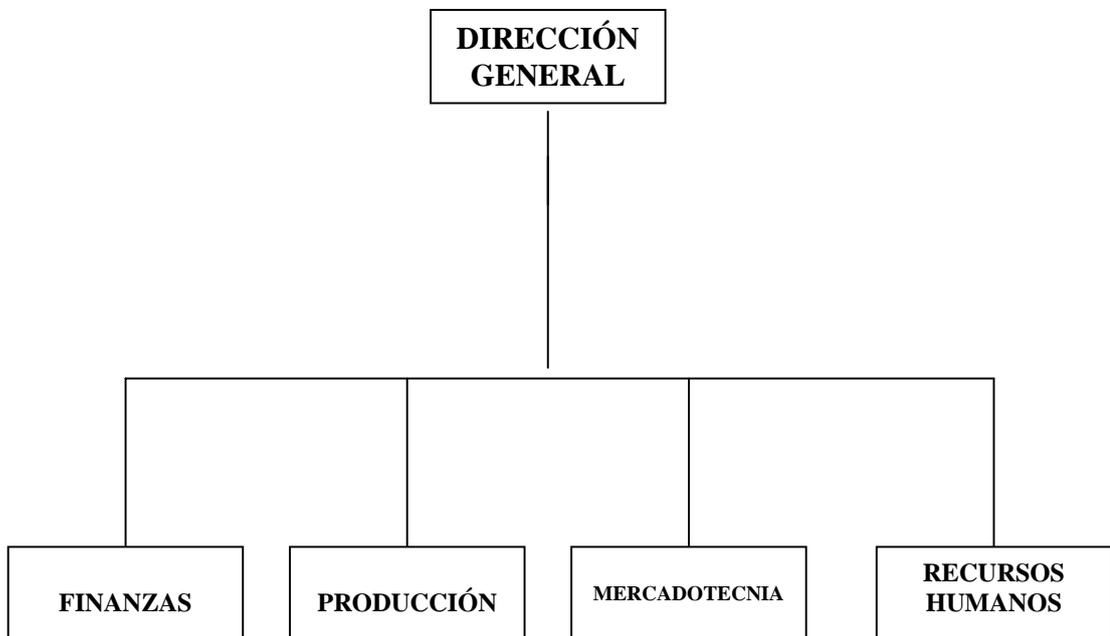
Concepto de Producción

C.P. JAIME ACOSTA ALTAMIRANO. “Es el proceso en el que las materias primas se convierten en artículos terminados, mediante su transformación; o en que el servicio que entra realmente en explotación. Es la función de manufactura, desde el momento en que se inicia la primera operación con la primera porción de materia prima necesaria, hasta que se envía el producto terminado a su almacén para su entrega al cliente”.

Las áreas que componen el Departamento de Producción son:

- Área de Instalaciones
- Área de Equipos
- Área de Distribución de Personal
- Área de Estándares
- Área de Transformación
- Área de Investigación de Productos y Sistemas

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN (6)



(6) Gómez Ceja Guillermo Planeación y Organización de empresas guía para planear y estructurar un negocio Editorial Mc.Graw-Hill México 1997

1.5 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN COMO MOTORA DE LA ORGANIZACIÓN

La administración se aplica en cualquier lugar, siempre y cuando exista un grupo de coordinación en una organización la administración es una necesidad fundamental y se aumentara esta necesidad en cuanto este mas compleja esta organización.

El éxito en cualquier organización siempre dependerá de varios recursos como son humanos, materiales, financieros y técnicos así como llevar una buena administración. Entre más grande y compleja sea una organización, se necesita una buena administración. Si una organización desea sobresalir ante las demás siempre tendrá que poner atención a los puntos mas débiles de su administración.

Para que una organización pueda aumentar su productividad dependerá siempre de la administración que se la aplique a una organización y si se aplica de forma adecuada esta será eficiente y productiva.

Definitivamente la Administración ayudará a cada uno de los empleados de la organización para ser eficientes en el área de trabajo es por eso que la administración es un motora de las organizaciones.

1.6 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:

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

AGUSTÍN REYES PONCE:

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.”

HAROLD KOOTZ Y CRIRIL O DONELL:

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

ADMINISTRACIÓN:

“Por lo tanto se considera el siguiente concepto que la administración es una forma de planear dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos, financieros de una entidad para lograr objetivos económicos, de servicio y sociales, maximizando recursos por lo tanto es posible decir que la administración es una forma sistemática para la obtención de resultado a través de los recursos de la organización.”

1.7 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN (7)

➤ SU UNIVERSALIDAD

La Administraciones encuentra en cualquier organización como: en empresas, ejercito, instituciones educativas, religión, etc, etc y debe de existir coordinación en las mismas

➤ SU ESPECIFICIDAD

La Administración por lo general va acompañada de otras funciones, pero esta es específica como ejemplo puede ser que en cada área haya una especialidad como un contador en el área de contabilidad o un administrador en el área de Recursos Humanos, etc aunque siempre vaya acompañada de otras funciones

➤ SU 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 empresa de una empresa se están dando en mayor o menor grado, así al hacer los planes no se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

(7) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresa. Teoría y Practica Tomo I Editorial Limusa México 2000
Pág. 28

➤ **SU UNIDAD JERÁRQUICA**

En todo organismo social, desde el alto mando hasta el puesto mas bajo debe de haber una mejor administración, deben de participar y formar un solo cuerpo administrativo.

1.8 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN HENRRY FAYOL (8)

El ingeniero francés considerado como muchos el padre de la administración.

Contemporáneo de Taylor, esbozo una teoría general administrativa que dividió en 3 partes principales:

- Capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas
- Principios generales de la administración
- Elementos de la administración

En lo relativo a las cualidades de administrador considera como necesarias:

- Cualidades físicas, salud , vigor y habilidad
- Cualidades mentales, inteligencia, comprensión, retención, juicio , adaptabilidad y vigor mental
- Cualidades morales, energía, firmeza, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad

(8) Proceso Administrativo Jesús Antonio Fernández Arena Pág. 54-55 Edit Diana Méx. 1989

- Cultura general
- Conocimientos especiales
- Experiencia

principios de la administración

- **DIVISION DE TAREAS:** Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo, Fayol lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas
- **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** Fayol considera relacionadas la autoridad y responsabilidad, señalando que esta se desprende de aquella como un corolario. Concibe la autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se desprende de su inteligencia, experiencia dignidad moral, servicios prestados, etc.
- **DISCIPLINA:** Se define como respeto por los acuerdos que tienen como fin de lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto. Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles
- **UNIDAD DE MANDO:** Significa que cada empleado no debe recibir ordenes de mas de un superior

- **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Significa que las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan. Se distingue del principio 4 en que se refiere al conjunto de la compañía más bien que al personal.
- **SUBORDINACIÓN DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL:**
Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia
- **REMUNERACIÓN:** La remuneración y la forma de pago deben ser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patronos
- **CENTRALIZACIÓN:** Sin utilizar la expresión de centralización de autoridad Fayol analiza el grado en que la autoridad deba concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que de los mejores resultados finales
- **LINEA DE AUTORIDAD:** Fayol la concibe como una cadena de superiores en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos, pero que tal conducto puede modificarse saltando uno o algunos niveles cuando quiera que sea necesario

- **ORDEN:** Fayol lo divide en orden material y orden social, y sigue el adagio sencillo de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Este esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas
- **EQUIDAD:** los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal por medio de cortesía y justicia en su trato
- **ESTABILIDAD PERSONAL:** Fayol señala los peligros y costos de cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de mala administración
- **INICIATIVA:** La iniciativa la concibe Fayol como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar. Fayol aconseja a los administradores que sacrifiquen su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa
- **ESPIRITU DE EQUIPO :** Este principio que Fayol sintetiza como la unión hace la fuerza es una extensión de la unidad de mando con énfasis de la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo

La tercera parte de su libro se refiere a los elementos de la administración clasificando como antecedente las actividades de la empresa:

- Técnicas o de producción
- Comerciales o de venta
- Financieras o de tesorería
- Contabilidad o de registro
- Seguridad
- Administrativas subdivididas en:
 - Previsión y planeación
 - Organización
 - Comando
 - Coordinación
 - Control

1.9 PROCESO ADMINISTRATIVO

“El concepto de previsión (de pre-ver: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación”

Para hacer previsiones es indispensable:

- ❖ Fijar los objetivos o fines que se persiguen
- ❖ Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos
- ❖ Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

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 las determinaciones de tiempos y números, necesarias para su realización.

Gotees ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivalente a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción

Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a través de otros necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse
- c) El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente se afina y corrige en la planeación
- d) Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo que lo dista de su realización, puede parecer innecesario e infecundo
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas

ORGANIZACIÓN

Terry define la organización diciendo “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”

- a) La organización se refiere a estructurar es quizás la parte mas típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa
- b) Por lo mismo se refiere como deben ser las funciones jerárquicas y actividades
- c) Por idéntica razón se refiere siempre a funciones, niveles que están por estructurarse mas o menos remotamente, ve el futuro, inmediato o remoto
- d) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dicen concreto como y quien va hacer cada cosa esto ultimo en el sentido de que puesto, no precisamente de que persona y como lo va hace. Cuando la organización esta terminada, solo resta actuar integrando dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica

DIRECCIÓN

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas

La importancia de la dirección

Su importancia en relación con los demás elementos:

Notemos que la dirección es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los elementos

Su importancia en razón de su carácter

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el mas real y humano. Aquí tenemos que ver todos los casos con hombres concretos a diferencia de los aspectos de la parte mecánica en que tratamos mas bien con relaciones con el como debían ser las cosas. Aquí luchamos con las cosas y problemas como realmente son por lo mismo nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y si cabe la expresión explosividad donde un pequeño error facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas puede ser difícilmente reparable

CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en la relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes

Si quisiéramos mas sintética, podríamos adoptar la siguiente:

Es la recolección sistemática de datos

Para conocer la realización de los planes

Todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado o sea cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron igualaron superaron o se apartaron de lo esperado. Tal procedimiento constituye el control sobre resultados

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LOS MANUALES

2.1 CONCEPTO DE MANUAL

Es conveniente analizar la definición que dan algunos autores acerca de los manuales con la finalidad de obtener una idea clara acerca de ellos.

AGUSTÍN REYES PONCE:

“Lo define como un folleto, libro, carpeta en los que de una manera fácil de manejar de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto_: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa.”

JOAQUIN RODRÍGUEZ VALENCIA:

“Presenta el concepto como un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”

GEORGE R. TERRY:

“Es un registro escrito de la información y de las instrucciones que se relacionan y pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de los empleados de una empresa.”

BENJAMÍN FRANHLIN:

“Afirma que los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren para el mejor desempeño de sus tareas.”

“De acuerdo con las definiciones anteriores se concluye que es un instructivo que tiene la finalidad de anunciar y comunicar de la manera mas clara las distintas actividades a realizar para apropiarlas a cada departamento evitando confusiones en los usuarios y así se cumplan los objetivos de una manera adecuada y apropiada.

Cita Rodríguez Valencia Joaquín Como elaborar manuales administrativos Editorial ECASA México 2000
Franklin Enrique Benjamín Organización de empresas Editorial Mc Graw-Hill México 1998
Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas 1era parte Editorial Limusa México 2000

2.2 OBJETIVO DE LOS MANUALES (9)

Joaquín Rodríguez Valencia considera los siguientes objetivos

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal

Con los objetivos anteriores los manuales deben diseñarse con los siguientes puntos, claridad, la sencillez y la flexibilidad.

2.3 CARACTERISTICAS DE LOS MANUALES

Los manuales pueden tener muchas características pero hay una que es fundamental o principal que es la de **comunicar**. A continuación se hará mención de las características primordiales de los manuales en forma resumida:

El manual se considera como medio de comunicación:

En cualquier área de una organización, se necesita dedicar tiempo a la preparación de comunicación. La naturaleza de los manuales es que representan un medio de comunicar las decisiones a los niveles jerárquicos mayores por ejemplo a la Dirección con respecto a la organización, políticas, procedimientos, etc. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas y procedimientos, considerando la bienvenida del personal nuevo, como elementos para la acción de administrar a dichas organizaciones.

Se consideran como parte del control interno:

Podemos considerar a los manuales como parte del control interno en forma de documento oficial. Esto debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica es decir los manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de si mismos, cuando y como.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES (10)

La clasificación mas común de los manuales es:

➤ **POR SU CONTENIDO:**

La cual se refiere la contenido del manual para cubrir una variedad de materias

➤ **POR FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

Esta se refiere a una función operacional especifica a tratar

2.4.1 DE ACUERDO A SU CONTENIDO:

• **MANUAL DE HISTORIA:**

“Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.”

(10) Rodríguez Valencia Joaquín Como elaborar y usar manuales administrativos Editorial ECASA México 2000

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:**

“Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos y funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.”

- **MANUAL DE POLÍTICAS:**

“Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Deberán ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas establecen líneas de guía un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.”

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:**

“También llamado manual de operación, muestra cada uno de los procesos y técnicas específicas para obtener el trabajo desempeñado, es muy útil en las labores hacia el personal que ingresa.”

- **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO:**

“Estos manuales explican las labores y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente mas detallados que un manual de procedimientos. El supuesto n el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.”

- **MANUAL TÉCNICO:**

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

2.4.2 DE ACUERDO A SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- **MANUAL DE PRODUCCIÓN:**

“Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y se usan ampliamente.”

- **MANUAL DE COMPRAS:**

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

- **MANUAL DE VENTAS:**

“Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (política de ventas, procedimientos, controles, etc.) y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.”

- **MANUAL DE FINANZAS:**

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

- **MANUAL DE PERSONAL:**

“Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.”

- **MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN:**

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

2.5 LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

Es fundamental la importancia de los manuales administrativos en una organización ya que además de ser considerados como medio de comunicación dentro y fuera de la misma, funcionan también como medio de relación y coordinación con otras organizaciones por lo siguientes

a) Sirven de orientación e información a proveedores, clientes y usuarios con los que interactúa la organización.

b) Los manuales son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar

c) Ayudan a establecer y hacer efectivos los objetivos, al igual que las funciones, las políticas, los procedimientos, etc.

d) Además incrementan la realización del trabajo.

Definitivamente al ser tan importante los manuales por lo mencionado anteriormente se debe de poner empeño en la elaboración ya que si al realizar un manual este no es eficiente provocara serios problemas en el desarrollo de las actividades un ejemplo a esta situación sin son bastante detallados se hace muy complejo su entendimiento. Por esta razón es muy importante que el manual se actualice periódicamente de lo contrario perderá su efectividad

2.6 LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES: (11)

VENTAJAS:

- Ofrecen información necesaria sobre el trabajo a realizar
- Precisan y formalizan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas etc.
- Al precisar funciones previenen discusiones y mal entendidos en el personal
- Fundamentan la secuencia en los procedimientos y normas
- Instruyen y capacitan al nuevo personal como al establecido
- Al coordinar el trabajo se propicia la productividad
- Al renovarse ayudan a capacitar oportunidades y afrontar a la competencia

DESVENTAJAS:

- Su mala elaboración entorpece la realización de las operaciones
- Si no cuenta con la asesoría y/o personal adecuado su costo de elaboración y actualización puede ser alto
- Si no se renuevan periódicamente pierden validez
- Solamente se toman los elementos formales de organización sin tomar en cuenta los informales
- Si son pocos precisos carecen de utilidad y si son muy detallados los convierten en complicados
- Si no utiliza un lenguaje adecuado los usuarios no podrán comprenderlo.”

2.7 EL MANUAL COMO INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro del mundo altamente competitivo que se presenta en el medio creciente de los mercados, la verdadera fortaleza está en la gente. Es por eso que en el plan estratégico de una empresa se desarrollan manuales de perfeccionamiento con los siguientes puntos:

- ✓ Política Básica
- ✓ Elección de empleados eficaces
- ✓ Formar empleados superiores
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ A quiénes capacitar

Capacitación gerencial

- 1 Relevamiento del período
- 1 Diagnostico de necesidades de capacitación para los próximos 4 años
- 2 Problemas y necesidades detectados
- 3 Descripción de las actividades propuestas

Capacitación del Personal Operativo

- 1 Política Básica
- 2 Capacitación Gerencial
- 3 Capacitación Operativa
- 4 Capacitación Comercial
- 5 Costo del Proyectos

CAPITULO 3

PASOS PARA LA PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

3.1 PLANEACIÓN DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL (12)

En la elaboración de un manual para una organización se requiere específicamente de una adecuada planeación, con el fin de cumplir con el objetivo de ver a que medios y que tipo de procedimientos se quiere llegar. Los pasos para elaborar su elaboración son los siguientes:

- “Que se disponga de un tiempo suficiente para la planeación. Si no se planea cuidadosamente y minuciosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.
- Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no solo debe incluir a su supervisión, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a personas que hayan participado directamente en la producción de manuales.
- Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero, y personal. Obtener una estimación por escrito o confirmar una estimación verbal, por escrito demuestra que esta tomándola en serio y que sus planes se basaran en ella.

(12) Diamond Z. Susan Como preparar manuales administrativos Editorial Interamericana México 1983 Pág. 9

- Planee desde ahora las actualizaciones. Incluso el mejor manual necesitara revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su distribución
- Anticipe a los problemas. Descubrirá que reparar los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.” (12)

3.2 PROCESO DE ELABORACIÓN (13)

Recopilación de Información:

“Para iniciar un proceso de elaboración de manuales se efectúa la realización de oficios y se envían a las unidades administrativas esto es con el fin de necesitar ayuda necesaria para la elaboración del manual. Los puntos que se necesitan para recopilar dicha información son los siguientes Investigación Documental, Observación, Cuestionarios y Entrevistas.

❖ Investigación Documental:

Buscar documentos ya sea de forma escrita, en graficas, etc. Cualquier información referente al área que se desea en el manual

❖ **Observación:**

En este método se desarrolla el sentido de la visión, se observará definitivamente a la persona que realiza las actividades desde su inicio hasta el final, anotando todas sus acciones. Esto es con el objeto de comprobar los datos obtenidos con la investigación.

❖ **Cuestionario:**

Una manera de recabar información y específica es el cuestionario, por medio de el se podrá decidir normas que utilice la organización, manejan la información que será de utilidad para encontrar en el manual. Es de suma importancia que el cuestionario sea breve y simple para que al personal no le sea fatigoso responderlo.

❖ **Entrevista:**

La entrevista es un instrumento que nos permita descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto interna como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

Procesamiento de la información:

Ya recopilada toda la información se prosigue de depurar y ordenar el contenido para iniciar a la redacción del manual, debe mantener una presentación continua y uniforme con el fin de no perder secuencia en los procesos. En el desarrollo del manual se presentaran contradicciones de las funciones entre las áreas, así que será necesario realizar reuniones con el fin de descartar dichas oposiciones.

Redacción:

En primera instancia se establecerá el área o materia que abarca, conocer a que personal va orientado el manual, siendo un lenguaje claro, sencillo y preciso.

Elaboración de Gráficas:

Para mayor explicación del contenido, en un manual se recomienda manejar técnicas visuales como son: organigramas. diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, formas, etc a fin de favorecer su comprensión.

Formato y Composición:

La presentación del manual deberá ser lo mas idóneo para facilitar la consulta y difundir una excelente apariencia del manual. Su composición. Repartir el texto sobre la pagina ayudara a facilitar su lectura esto es indicado por Rodríguez Valencia

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

Por último el encabezado de páginas, es una parte del manual muy importante, abarca información básica como: título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc. Los números de formato, de la página y la fecha de publicación; este tipo de información es de gran ayuda para una pronta consulta.

Revisión y Aprobación:

Al inicio de la revisión el analista debe asegurarse de efectuar las correcciones pertinentes, siendo estas con habilidad y sagacidad, así evitaran el mayor número de problemas.

Por último se llevará a cabo una revisión final de que la información se encuentre completa y sea real. El manual se sujetara a las autoridades correspondientes para dar inicio a la reproducción y posteriormente a su distribución.

Distribución y Control:

Al comienzo de la distribución del manual se procede a manejar pláticas al personal, sobre las funciones y operaciones de los manuales.

Los manuales siempre se le asignarán a los puestos no a las personas.

El costo de un manual suele ser alto es por eso que solo se hará una distribución estrictamente al personal adecuado.

Revisión y Actualización:

Para que un manual sea completamente provechoso, deberá ser totalmente veraz y para esto se requiere tenerlo actualizado por medio de una revisión periódicamente.

Esta revisión deberá ser de manara siguiente:

- Al termino de la elaboración del manual, es indispensable una revisión de 6 meses
- En caso que su contenido del manual lleve aspectos legales será cada año su revisión.

A los años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información contenida será inexacta. Con estos datos de Joaquín Rodríguez Valencia se requerirá planear tanto revisiones como actualizaciones en el momento que inicien una elaboración del manual, esto es con la finalidad de conservar eficacia.

Puede ser conveniente planear por secciones la revisiones periódicas, en lugar de intentar modificar todo el manual de una sola vez.”

3.3 DE QUIEN ES RESPONSABILIDAD ELABORAR UN MANUAL

Tomando en cuenta como primer punto hay que preguntarse que departamento será el responsable para su elaboración Para la creación de un manual es vital una parte centralizada y no recaiga en diferente áreas a la vez.

Tomando en cuenta lo anterior existen dos formas:

La primer forma es proponer un departamento para la realización de los manuales este departamento o se llama o se conoce como Organización y Métodos, o de Servicios Administrativos, o de Planeación y Organización. 61

Cabe aclarar que este tipo de departamento debe de ser tomado en un alto nivel jerárquico en el cual abarque la responsabilidad de la determinación de políticas de trabajo, maneje una estructura organizacional apta, fijación de procedimientos, etc.

Es de gran importancia que el área asignada se reúna con el fin de analizar sus actividades para la elaboración de los manuales, así evitara esfuerzos innecesarios en las funciones.

La segunda forma es de que en caso no se pueda crear el área se pida apoyo por medio de un consultor externo para desempeñar dichos trabajos, esto con la finalidad de no caer en confusiones como ¿qué departamento se hará cargo? O caer del lado contrario que no exista ningún manual en la organización.

Diseño de un manual de funciones para llevar la calidad en el departamento de crédito y cobranzas en una empresa dedicada a la compra-venta de avionetas , refacciones así como servicio mecánico para avionetas. Tesis de Ana Lilia Manríquez 2004 Edo Mex. Pag 33

Diseño de manuales administrativos en una empresa de servicios Tesis de Roberto Carlos Comejo 2004 Edo Mex. Pags 23-24

3.4LA PROGRAMACIÓN Y EL PRESUPUESTO COMO PASOS PARA LA ELABORACIÓN (14)

LA PROGRAMACIÓN:

Se llega al punto de iniciar el trabajo se debe contar con un programa de trabajo llamado (PERT) Técnica de evaluación y Revisión el programa y (CPM) Método de camino crítico, siendo estas estimaciones de tiempo para la redacción, revisión e impresión de los manuales.

La programación dará a cada actividad el plan de un tiempo específico para su realización, los programas se basan en técnicas simples que coordinan en tiempo y espacio las actividades para la realización de un manual y para evitar contratiempos de cualquier índole. Cabe destacar que las gráficas de PERT y las GRAFICAS DE BARRAS, son herramientas de apoyo eficaces para enunciar día con día la elaboración de manuales.

(14) Rodríguez Valencia Joaquín Ibidem pag 71

LOS PRESUPUESTOS:

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

COSTOS

- Papel
- Dibujos
- Otros

El paso final de la elaboración del manual es el estimar el presupuesto, cabe señalar que tiempo tendrá de vigencia y no sobrepasar el costo esperado.

Tendrá que señalar la compañía el manejo de los costos que en ocasiones se distribuyen de diferentes maneras las cuales son: “Existen organismos que le cargan a su departamento solo los gastos ajenos, otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos”

3.5 PORQUE EL MANUAL SE JUSTIFICA COMO UNA NECESIDAD (15)

“Un manual permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y los puestos responsables de su ejecución. Así mismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma mas detallada las actividades por puesto.”(14)

El manual es de gran utilidad debido a que proporciona que cada función que se lleve a cabo, podrá ser eficiente, mientras se alcance el objetivo planeado. En términos generales un manual es una herramienta para la organización ya que le produce eficacia y productividad y ayuda a un mejor control y buen manejo de las actividades en todas sus áreas, y no ocasiona una confusión de las tareas encomendadas. Esto es de gran utilidad debido a que la empresa se puede evitar de problemas tanto internos como también podrían ser externos.

La necesidad de realizar un manual de funciones se justifica con los siguientes puntos:

(15) Gómez Ceja Guillermo Planeación y Organización de empresas guía para planear y estructurar un negocio Editorial Mc.Graw-Hill México 1997 pag 126

- Si se manejan actividades muy complicadas, será necesario describirlas para el momento en que se consulten, puedan desarrollarse fácilmente.
- Es necesario que las funciones que se llevan a cabo tengan uniformidad para su desarrollo de esa actividad.
- Hay tareas que consumen mucho tiempo, por lo que se determina simplificar esa función
- Tener un control de las actividades y hacer una revisión frecuente.

3.6 INSTANCIAS INVOLUCRADAS EN LA AUTORIZACIÓN DEL MANUAL (16)

- ❖ Por la dirección de la empresa

- ❖ Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso para asegurar su conformidad en su contenido

- ❖ De la unidad responsable de elaboración de manuales, o del grupo de técnicos en su caso

- ❖ Del consultor externo en su caso”

3.7 DISTRIBUCIÓN Y EL CONTROL DE UN MANUAL

“Manejar la distribución de los manuales es sumamente importante este proceso se realiza en base a una selección del personal que esta autorizado para tenerlo, de acuerdo a sus responsabilidades.

Será de gran ayuda publicar una descripción de los manuales con lo que cuenta la empresa para quien los quiera del personal haga una solicitud del manual deseado.

Para mantener un control de la distribución de los manuales, será indispensable hacer un registro de los interesados en recibir un ejemplar. Esto ayudara a proporcionar información permanente de la ubicación y control de o los manuales.”(17)

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

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

Para evitar riesgos y para reducir el costo por falta de alguno de estos ejemplares, se recomienda utilizar un documento llamado “ control de tenedores de manuales”(18)

3.8 LAS REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DE UN MANUAL

En las organizaciones siempre se busca mejorar en todos sus procesos y para eso es de gran necesidad revisar y actualizar el o los manuales que se encuentran en la empresa.

Las revisiones:

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

El valor de los manuales dependerá siempre del tiempo que se lleve en uso, por ejemplo a un año de su distribución e implantación, la información del manual será inexacta, perdiendo un valor cuando menos en un 15% o 20%; y a los dos años será del 30% o 35% de su contenido. De ahí la importancia de su revisión.

Las actualizaciones:

Para realizar las actualizaciones existen dos categorías:

Las actualizaciones regulares o planeadas:

Se establecen un programa periódicamente. Esto ocurre en un plazo de entre seis meses a un año por lo menos

Las actualizaciones irregulares o no planeadas:

Este tipo de actualizaciones consiste en actualizar en manual cuando sea necesario es decir es requerida esta actualización por fallas.

CAPÍTULO 4

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las Funciones Administrativas, son aquellas actividades que forman parte de un proceso el cual nos permite una formación para aplicarla en una organización con el fin de llevar a cabo ciertas tareas y realizar una estructura organizacional: Estas funciones son la Planeación, la Organización, La Dirección y el Control.

La Planeación:

Se encarga de prevenir todas las acciones a realizar por una determinada entidad, establece los distintos planes y las formas para alcanzar estas acciones.

La Organización:

Se basa en los principios de la división del trabajo y el orden adecuado mediante estos dos factores e crea una estructura. Y se define de la siguiente manera.

- Niveles Jerárquicos
- Funciones
- Obligaciones
- Procedimientos
- Políticas

La Dirección:

Es la que indica como se debe de llevar las funciones administrativas por medio de:

- a) Planeación
- b) Mando-Autoridad
- c) Coordinación
- d) Control

El Control:

Realiza la tarea mas importante dentro de este proceso de ya que tiene la función de ver si los objetivos se concluyeron a corto y largo plazo mediante a distintas metas o estándares a efectuar.

En términos generales el control es la medición de los resultados obtenidos, supervisando los objetivos.

Las Funciones Administrativas las Presenta Joaquín Rodríguez Valencia de la siguiente forma:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Planeación:

Preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Qué se va hacer?
- ¿Qué curso de acción?
- ¿Cómo debe adaptarse?
- ¿Cómo se va hacer?

Resultados:

- Estudio del ambiente
- Establecer objetivos
- Pronosticar el futuro
- Determinar los recursos

Organización:

Preguntas:

- ¿Quién debe hacer el trabajo?
- ¿Con cuanta autoridad?
- ¿Con que estructura?
- ¿Cómo se va a llevar?

Resultados:

- Identificar y definir trabajo
- Dividir trabajo
- Agrupar deberes
- Agrupar puestos

Dirección:

Preguntas:

- ¿Qué tareas hacer?

Resultados:

- Coordinar, comunicar, y explicar

¿Cómo se va hacer?	los objetivos
¿Ver que se haga lo planeado?	Motivar al personal
	Supervisar y ajustar el trabajo
	Coordinar durante el proceso
Control:	
¿Cómo se realiza?	Comparar resultados
¿Se realizo de acuerdo al plan?	Determinar causas
¿Se requiere correcciones?	Corregir errores
	Revisar errores

4.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional es encontrar la conformidad organizacional mas adecuada de acuerdo al medio, para alcanzar los objetivos de la empresa.

El proceso es el siguiente:

La fijación de los objetivos del organismo social.

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

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

La elección de tipo de estructura.

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

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

La determinación del método de departa mentalización.

Se entiende por departa mentalización “la división y el agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas con base a la similitud”

Esta se puede realizar por propósitos de acuerdo a los clientes, el producto y situación geográfica y se basa en tres líneas:

Por Clientes: De acuerdo a los determinados clientes

Por Producto: Consiste en hacer una división organizativa de acuerdo a que bien o servicios se producen

Por Territorio: Para servir en determinados lugares o territorios

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

Se puede llevar por procesos. Se basa primordialmente en los procedimientos que colaboran para llegar a los fines como son almacén, producción, ventas, etc.

Por Funciones: Consiste en crear unidades en torno a funciones

Por Procesos: Consiste en dividir los procesos a las labores a realizar en cada área una de sus ventajas es que llega a aumentar la destreza y competencia técnica, lo que significa mayor productividad.

La elección de una estructura que proporcione óptimos resultados.

Establecer distintas tareas para poder realizar una buena estructura como:

- Analizar las actividades que se realizan por departamento

Estudiar las relaciones de comunicación por cada departamento por ejemplo:

- Contabilidad con crédito y cobranzas, finanzas con contabilidad etc.

4.3 MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Estructura: Es una actitud metodológica, la cual se recurre para describir marcos normativos, o sea, modelos formales por medio de los cuales, se busca un adecuado grado de eficiencia en las operaciones y resultado.

Organización: la organización esta conformada por actividades que se interrelacionan con un propósito común, estableciendo orden a las funciones; cuyos objetivos individuales estarán subordinados a los objetivos generales, debiendo existir una estructura adecuada, mediante un esfuerzo coordinado por un grupo de personas.”

Estructura Organizacional: Modelo que representa y describe las relaciones estables entre miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades organizacionales, con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un modelo es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin “En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”

Se pueden clasificar los modelos de estructuras organizacionales en cuatro clases o tipos fundamentales:

Estructura monofuncionales.

Se caracteriza por concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son mayoría de los casos, fundadores de la empresa.

Estructura jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podría llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas.

Estructura descentralizada

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió anteriormente, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles

Estructura no piramidales

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, niveles directivos por división o servicios.

4.4 LOS TIPOS DE RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Las relaciones en la organización son importantes para la elaboración de los manuales administrativos el análisis de las relaciones organizacionales pues estas son en si las que a través de los manuales se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos. Los gerentes necesitan facultades para la toma de decisiones para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad que se extienden por toda la estructura organizacional dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades organizacionales.

Las relaciones formales

Se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura organizacional que permite efectuar las funciones y actividades establecen la autoridad y las jerarquías o sea las relaciones entre superiores y subordinados entre personas del mismo nivel o en el departamento en niveles diferentes entre personas que pertenecen y quienes están afuera de ella.

Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en este, quien a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde el nivel primario de hasta el fondo de la organización.

La autoridad así formada a dado origen a la expresión “autoridad lineal”. Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

La autoridad lineal se comprende fácilmente el personal de una empresa. Un superior manda directamente a los subalternos, y esta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos cada uno sabe de quien recibe ordenes y a quien debe informar.

Por otro lado y como apoyo a los niveles ejecutivos, existe la “autoridad staff”. En la mayoría de las empresas, el empleo del termino staff en las estructuras de organización puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los datos necesarios para la toma de decisiones, es decir los funcionarios del staff ayudan a los funcionarios de línea para que lleven a cabo sus funciones administrativas. Por esto se asigna frecuentemente a los funcionarios de staff una “autoridad de ideas” y a los funcionarios de línea una autoridad para dar ordenes.

Las relaciones no formales

Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representa relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero que representa un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados

4.5 LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES, RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD

Las Funciones

Representan las acciones realizadas por la empresa. Las actividades son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones

Las obligaciones

También llamadas deberes son las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de una estructura organizacional

La responsabilidad

Es la obligación personal de responder por la ejecución de los deberes asignados. Las responsabilidades se describen en los manuales de organización por los propios directivos .

La autoridad

Es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal, esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo, en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales (asesores, líderes).

4.6 LA DIVISIÓN DE TRABAJO

La división de trabajo data desde la historia del hombre mismo, pues ya en las primeras formas de agrupación se daba la distribución de tareas en la familia, la tribu y en los primeros pueblos, así pues, el hombre ha comprendido que la organización de los grupos se basa en la división de trabajo. Los grupos de personas que trabajan juntas en forma participativa y coordinada logran mejores resultados en la obtención de sus objetivos a esto se le conoce como “sinergia”

Podemos definir a la división de trabajo como la “separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mismo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo” la representación grafica de la división en el trabajo (organigramas) permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la empresa

Si analizamos la división del trabajo en las empresas esta es el resultado de factores internos y externos tal como:

- Necesidad de agrupar
- Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad
- El desarrollo tecnológico
- El factor geográfico, que define tipo de trabajo para zonas en particular
- Necesidad de hacer eficiente los factores de la producción

División de trabajo vertical:

La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional funcional este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece mas claramente las líneas de autoridad

División de trabajo horizontal

Este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las áreas puestos y actividades.

En ambos casos es importante se debe contemplar dos requisitos

- Volumen de trabajo
- Estabilidad en el volumen de trabajo

4.7 LA REORGANIZACIÓN

Las estructuras organizacionales también tiene un periodo de vida útil el cual es determinado por factores internos que provocan su obsolescencia, o en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Una reorganización administrativa se refiere a orientar la actividad de la organización, ya que esto se aplica para incrementar la eficiencia y eficacia en la operación administrativa.

Los síntomas que presentan las estructuras organizacionales para la iniciación de una reorganización son:

Internos , falta de claridad en los objetivos generales de la empresa o en los de las áreas en particular, inadecuada división del trabajo, tramos de control muy amplios, Deficiencia o falta de controles, baja productividad, crecimientos no programados, problemática en la relación de trabajo.

Externos , avance científico y tecnológico, situación de mercado, sistema político, económico, social y cultural.

CAPITULO 5

“EL MANUAL ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA MEDIANA EMPRESA EXCELENCIA INFORMÁTICA PREMIER SA DE CV.”

5.1 ANTECEDENTES

La organización Excelencia Informática Premier SA de CV nació en el año de 1991 con el propósito de dar servicio, mantenimientos y ventas de equipos de computo, la EMPRESA llego a tener un numero de 40 empleados a finales de los 90 debido a problemas económicos y de organización la empresa actualmente cuenta con 6 empleados y 1 externo que es el contador la empresa se encuentra compuesta por dirección general, gerencia de soporte técnico compuesta por trabajo de campo y almacén (stock) gerencia de ventas cotizaciones y mensajería como se puede observar el organigrama de esta organización tiene jerarquías y puestos que pueden ser establecidos.

Los niveles jerárquicos que comprende el organigrama de Excelencia Informática Premier SA de CV

Dirección General

Asistente de la Dirección General

Información Financiera

Contador (Externo)

Gerencia de Ventas

Recepción

Cobranza

Cotizaciones

Mensajería

Gerencia de Soporte Técnico

Jefe de Departamento

Asiste del Departamento

Almacén

VISIÓN

En Excelencia Informática Premier SA de CV queremos contar con la preferencia de los clientes tanto nacionales como internacionales

MISIÓN

Nuestra Misión es dar Soporte y Mantenimiento de Calidad que garantice con Calidad, Eficiencia y Costo la completa satisfacción de nuestro clientes.

OBJETIVOS GENERALES

- Lograr la plena satisfacción de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad en todas nuestras intervenciones
- Ofrecer un Personal Profesional en todo compromiso
- Tener un tiempo de respuesta requerido
- Costos competitivos y justos

Las principales razones que llevan a las empresas u organizaciones a tener problemas, es la falta de estudios de investigación, de la situación que esta pasando la empresa actualmente. De esta manera se analiza a la empresa Excelencia Informática Premier S.A. de CV. detectando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y sus amenazas.

FORTALEZAS:

- ❖ El tiempo que tiene Excelencia Informática Premier S.A. de CV
- ❖ La fidelidad de sus clientes
- ❖ La fidelidad y apoyo del personal a la empresa
- ❖ La empresa actualmente se encuentra estratégicamente en una zona bien ubicada

DEBILIDADES:

- ❖ No cuenta con una adecuada estructura administrativa
- ❖ No cuenta con manuales administrativos
- ❖ No existe un establecimiento de políticas
- ❖ Falta de capacitación
- ❖ Falta de incentivos

- ❖ Falta de publicidad
- ❖ Falta de comunicación
- ❖ La competencia de otras empresas del mismo giro

OPORTUNIDADES:

- ❖ Ampliar el mercado
- ❖ Una reorganización
- ❖ El crecimiento de ventas con un buen abastecimiento de refacciones
- ❖ Dar a conocer el servicio y lo que se vende

AMENAZAS:

- ❖ La pérdida de clientes ya establecidos
- ❖ Pérdida del personal de suma importancia para la empresa
- ❖ Falta de refacciones en tiempo inmediato por falta de capital
- ❖ No se pudo competir con otras empresas debido a la falta de capital

A continuación se mencionan los principales problemas que se detectaron al hacer el análisis en la empresa Excelencia Informática Premier S.A de CV:

Uno de los problemas mas frecuentes en la Organización, es la inadecuada toma decisiones de la dirección general y básicamente no son las correctas, y básicamente afecta al departamento de ventas y al de soporte técnico causando un descontrol general, y un verdadero desorden en los planes establecidos.

Otra situación que esta afectando a la empresa es la falta constante de comunicación en los distintos niveles, básicamente del departamento de ventas a l departamento de soporte técnico dada la falta de información continua, y en ocasiones esta situación efectúa un descontrol con el cliente y como resultado viene la molestia y la critica del cliente hacia la empresa.

No se efectúa la capacitación adecuada por parte de la dirección general, principalmente en el departamento de ventas que específicamente también se encarga de la cobranza siendo esta muy importante para la recuperación de recursos financieros en ocasiones llega una desesperación por la recuperación del capital y se ha llegado a presionar al cliente para que nos pague antes de lo establecido trayendo esto como consecuencia la molestia del cliente.

En variadas ocasiones no se presenta una relación de la cobranza, trayendo como consecuencia pendientes de cobro, volviéndose clientes morosos y llegando a una posible cancelación esto ocasiona un descontrol y provoca la falta de recursos monetarios.

La falta de políticas trae consigo problemas que se presentan en base a esto se fijan política verbales que en ocasiones traen como consecuencias políticas establecidas.

Para la toma de decisiones en los departamentos se tiene que consultar o pedir autorización a su superior en este caso a la dirección general para poder actuar con esto decimos que existe una nula autoridad personal para la toma de decisiones.

No se cuenta con un manual de funciones para llevar a cabo las operaciones de la empresa adecuadamente y ordenadamente

En ocasiones a un solo individuo se le asignan varias funciones a la vez , esta persona experimenta una sobre carga de funciones, es imposible para la persona que complete todas las tareas asignadas a la vez.

Es posible que la sobre carga experimente un conflicto de prioridades y debe de decidir que tiene una mayor prioridad y que se puede dejar a un lado, un ejemplo de esta situación

A los técnicos de soporte técnico se les asigna la tarea de ir a atender a un cliente y al mismo tiempo la función de mensajería, lo cual atribuye a una atención mala hacia el cliente debido a que tiene el tiempo muy justo de cumplir ambas funciones, lo mismo ocurre con el personal de ventas que en lugar de estar desempeñando su función de contactar clientes para ofrecer productos y el servicio, realiza la función de mensajería función por lo que no fue contratada en la empresa.

Una de las debilidades que presenta la empresa es de que trata de promover el trabajo en equipo pero no llevando un orden bien adecuado entre el personal de los departamentos esto provoca un desorden entre ambos departamentos y la molestia del personal de cada departamento.

Definitivamente el ambiente de trabajo no es el adecuado la gente no esta a gusto conforme a las funciones que realiza dentro de la Organización debido a que al llegar a laborar no tiene un planteamiento estipulado de lo que va a realizar en ese día de trabajo.

La falta de control entre el personal de ventas y soporte técnico por ejemplo siendo que una venta se realiza al contado, al cliente se le garantiza el producto lo va a obtener en ese mismo día, sin embargo el departamento de soporte técnico no cuenta al momento con esa mercancía y los proveedores no la tienen en existencia lo cual provoca en ocasiones la molestia del cliente y por consiguiente la cancelación de la venta evitando con esta situación un ingreso para la empresa.

Se tiene la necesidad de establecer juntas periódicas entre los departamentos de ventas y soporte técnico en donde se debe encontrar presente la dirección general en general todos los empleados para exponer los problemas que se presentan con suma frecuencia ofreciendo soluciones viables, esto contribuirá a conseguir el objetivo planeado.

Debido a los problemas analizados y mencionados de la empresa Excelencia Informática Premier S.A. de CV podemos diagnosticar que es la falta de funciones bien establecidas, no solo en un departamento en específico sino en toda la Organización. Tomando la decisión de elaborar un manual de funciones para incrementar la eficiencia de la empresa en sus departamentos.

LA FUNCION DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EXCELENCIA INFORMATICA PREMIER S.A DE CV

Es de gran importancia que las empresas deban de tener un organigrama debido a que estos son de suma utilidad para dar información a los empleados de cuales son sus puestos y de que manera estos puestos se relacionan con otros en la organización.

El propósito de organizar, es de dar a cada persona que trabaja en una empresa un puesto y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla con los objetivos y el logro de dichas metas establecidas.

“El asignar a cada quien sus funciones tiene como beneficios:

- ❖ Eliminar la duplicidad del trabajo

- ❖ Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades

- ❖ Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que los objetivos establecidos se logren mas eficientemente en los diferentes niveles de la empresa”(18)

Uno de los puntos mas requeridos en lo posible es tener la especialización individual y el desarrollo de funciones particulares.

“En cuanto mas se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene de el la mayor eficiencia, precisión y destreza” (19)

(19) Acosta Altamirano Jaime Organización Contable de la Empresa Editorial Hispano Europea México 1980 Pág. 56

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

EXCELENCIA INFORMATICA PREMIER S.A. DE CV

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE EXCELENCIA INFORMATICA PREMIER S.A. DE CV

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

ÍNDICE

Introducción
Objetivos del Manual
Alcance
Como Usar el Manual
Antecedentes
Funciones de Dirección General
Funciones del Asistente de Dirección General
Funciones de Contabilidad
Funciones de Recursos Humanos
Funciones de Gerencia de Soporte Técnico
Funciones de Ventas
Funciones de Facturación
Funciones del Mensajero

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

INTRODUCCIÓN

El manual funciones fue elaborado para la Organización Excelencia Informática Premier S.A. de CV con el objeto de elevar la calidad, productividad, eficiencia de la empresa y de todo su personal que labora en ella,

Las empresas para cumplir con sus objetivos es necesario que cada puesto que integra su estructura tenga sus actividades o funciones bien definidas, en forma ordenada y organizada. Este manual proporciona la información clara y precisa de todas las actividades a realizar de la empresa en cuanto cada una de sus áreas el cual abarcan las responsabilidades y las funciones.

Es de suma importancia que el manual se mantenga actualizado periódicamente debido a los cambios que puedan suscitarse en la empresa así no perderá la utilidad del manual.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

OBJETIVOS DEL MANUAL

Definir las funciones y obligaciones de los puestos que existen dentro de cada área

Incrementar la eficiencia y productividad de cada departamento de la empresa

Facilitar las actividades de los departamentos

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones

Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales

Facilitar el reclutamiento y selección de personal

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

ALCANCE

El manual de funciones de la empresa podrá ser utilizado por cualquier área de la organización para ser consultado, trayendo como consecuencia una gran utilidad, ya que de esta manera se evitara la duplicidad de funciones y obligaciones al estar ya descritas y establecidas por medio de este manual

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

COMO USAR EL MANUAL

A continuación se van hacer mención algunos puntos clave de la forma de utilización de este manual

Al inicio del manual aparece un índice, en el cual se hace la mención de todos los temas contenidos, de igual manera contiene una numeración de las paginas con el fin de que el usuario haga una fácil localización. del tema deseado

El manual en cada una de las paginas en la parte superior contiene el encabezado, el cual se menciona las funciones que se encuentran en ese contenido.

El manual podrá ser consultado por cualquier empleado de la organización, con la autorización del personal que lleve el control del mismo, y de la misma manera será devuelto en la fecha indicada quien le dio autorización.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

ANTECEDENTES

La empresa Excelencia Informática Premier S.A. de CV fue creada el 11 de abril de 1991 por el Ing. Jorge Reyes Torres con la firme y neta vocación de dar servicio para contribuir a resolver las necesidades de informática en la pequeña y mediana industria. en la ciudad de México.

En aquel entonces Excelencia Informática Premier S.A. de CV era una compañía innovadora en su ramo ya que realmente no había tanta competencia en este giro de dar servicios a empresas desde su misma ubicación.

Excelencia Informática Premier S.A. de CV atendía en aquella época las computadoras y sus suministros como impresoras, redes, conexiones a Internet y consumibles mas actuales que había en el mercado y eran adquiridas por algunas empresas. Se contaba con un departamento altamente capacitado para la prevención y las reparaciones de estos equipos con lo cual se garantizaba a los clientes la solución a sus problemas desde sus mismas instalaciones.

Nuestros servicios de asistencia, reparación y mantenimientos, están estudiados para que el cliente pueda utilizar su equipo de computo sin tener ninguna otra preocupación que la que podía ser su trabajo

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

ANTECEDENTES

Se disponía de un almacén de partes y refacciones centralizado en nuestras instalaciones para darle una preferencia de disponibilidad inmediata de la misma manera se tenía un convenio con diversos distribuidores de todo tipo de periféricos de computadoras lo que garantizaba que los repuestos no existentes en nuestro inventario estuvieran disponibles en la forma mas inmediata.

En el caso de la presencia de fallas persistentes o cíclicas, como parte de nuestros los servicios, se incluyen la entrega de informes de recomendaciones que ayuden a solventar la situación.

Reparaban y se ofrecían soluciones a los problemas de hardware en plazos de tiempo muy breve. Para ello el plan era ofrecer un amplio abanico de posibilidades que van desde las reparaciones en los laboratorios, la asistencia desde el sitio y los contratos de mantenimiento que le daba a los clientes ventajas palpables.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

ANTECEDENTES

En todas las intervenciones eventuales la restauración de los equipos cuenta con una garantía de 45 días naturales en referencia a los costos son mostrados a los clientes y sujetos sin previo aviso.

Las intervenciones eventuales que se ofrecen a nuestros clientes son las siguientes:

En servicio preventivo:

- PC completa incluye cpu, monitor y teclado
- Impresoras de matriz o inyección de tinta mediana capacidad
- Impresora láser o multifuncional mediana capacidad
- Fax externo o maquina de escribir

En servicio correctivo:

- Instalación de sistemas operativos proporcionando a clientes sus licencias
- Instalación de software de aplicación de oficina
- Configuraciones, revisiones, respaldos y transferencia de información
- Servicio de copiado drivers reinstalaciones de la cuenta de Internet
- Todo tipo de instalaciones de software

Estos eventos no incluyen refacciones como en servicio de contrato

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

ANTECEDENTES

La presencia de la empresa en el mercado.

La Organización llego a contar con mas de 100 clientes distribuidos en toda el área metropolitana y área conurbana del DF en la actualidad cuenta con menos de la mitad de esa cifra mencionada el personal de Excelencia Informática Premier S.A. de CV ha diseñado, construido y respaldado la infraestructura de importantes proyectos dentro del ámbito.

Excelencia Informática Premier S.A. de CV desde el primer día que laboro ha puesto su disposición la experiencia para servir a los clientes en la conservación total de sus equipos ya que su personal siempre a sido altamente calificado y puede y tiene la misión de llevar las tareas inherentes al mantenimiento general de los equipos de computo.

La Organización en la década de los 90 y principios de los 2000 opero en la zona del Distrito Federal México. Esto era de gran ayuda para la logística debido a que la gran mayoría de sus clientes los tenia en el DF ubicada en el sitio mencionado la empresa realizaban las tareas y funciones en forma mas ordenada y planeada en cuestión de brindar una mejor atención a los clientes ya establecidos en forma precisa y oportuna. Pero debido a problemas financieros que actualmente afronta la empresa ha tenido que reestructurase en el Estado de México que es donde actualmente se encuentra ubicada.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

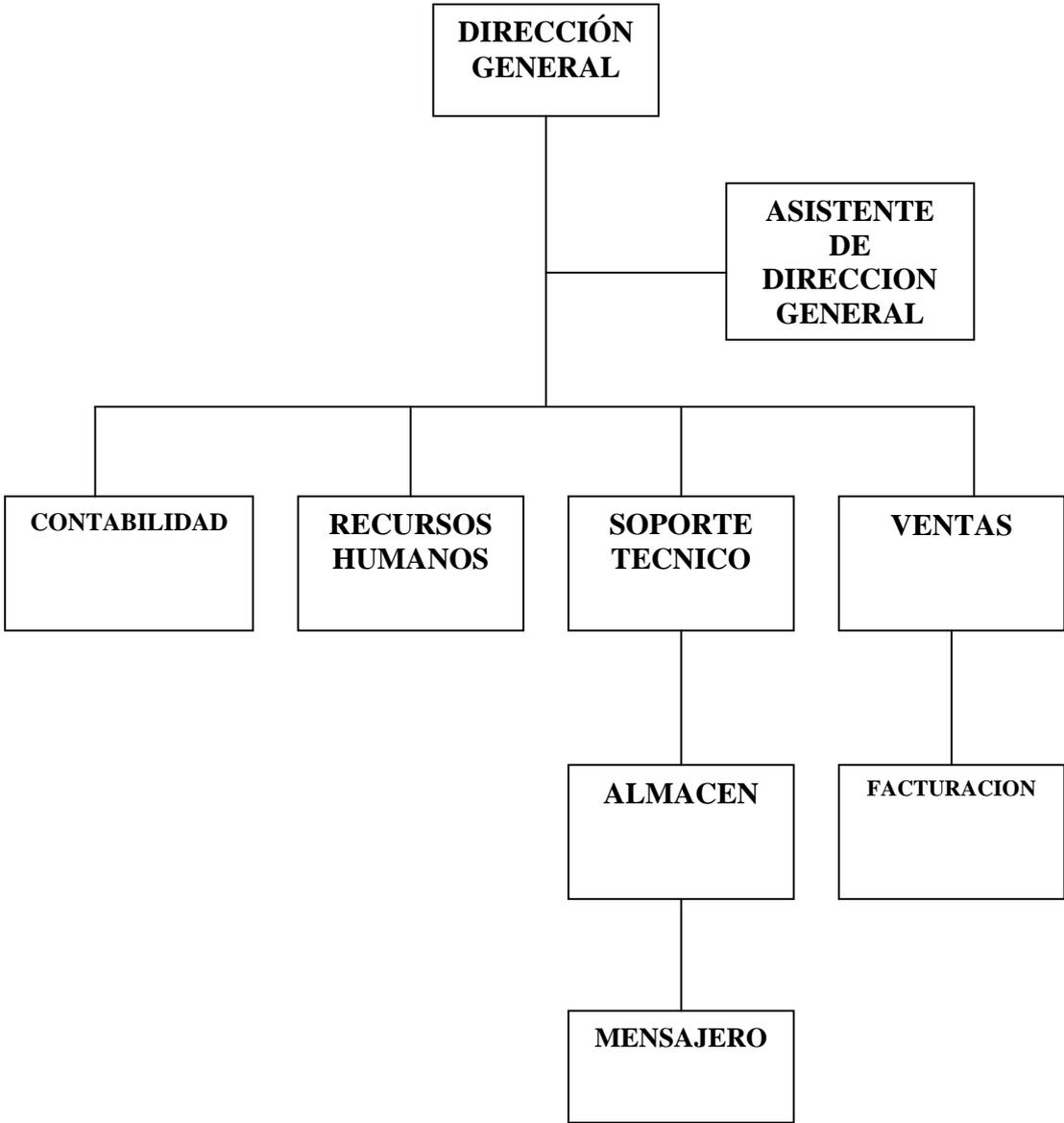
ANTECEDENTES

La Organización a finales de los 90 estaba compuesta por mas de 30 empleados la mayoría de ellos se centraban en el departamento de soporte técnico en realidad eran técnicos de esta manera el trabajo estaba mas distribuido y se podía atender con mayor facilidad los problemas presentados de los clientes.

En términos generales la empresa se encontraba bien establecida sin embargo debido a los problemas financieros y a los problemas de no haber superación personal la gente que laboraba en Excelencia Informática Premier S.A. de CV, se empezó a retirar de esta manera los problemas se empezaron acrecentar en cuestión de la planeación y Organización de las actividades, ya que la empresa nunca se renovó personal si no que la dirección general tuvo la idea de mantener a un numero de personal inferior para cubrir las funciones y actividades en el mismo orden que se venia desarrollando. Aunando a los problemas financieros este factor motivo al cambio de ubicación lo cual se piensa que fue un error porque los clientes empezaron a retirarse.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE EXCELENCIA INFORMATICA
PREMIER SA DE CV**



LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL



ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Funciones:

Tiene la responsabilidad completa de la operación de la Organización.

Revisa que los gerentes de área lleven la elaboración de presupuestos vigilando los resultados conforme se vayan realizando.

Realizan una evaluación y un análisis con los gerentes de cada área los diferentes informes técnicos y estadísticos, que sirvan de base para la toma de decisiones.

Detalladamente se analizan y evalúa los contratos de los servicios prestados a los mantenimientos de clientes a sus equipos de computo con el fin de determinar si fue productivo el periodo de ese contrato.

Lleva el control financiero distribuyéndolo en forma adecuada para beneficio de la organización.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL

En el caso de que la dirección general no fuese el dueño de la empresa debe de reportar a los accionistas los resultados y los objetivos obtenidos

Tiene la autoridad de mando en todos los departamentos

Escucha las propuestas de todos los departamentos para tomar una mejor determinación para el bien de la Organización.

Hacer la tarea para el establecimiento de políticas dentro de la Organización

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL

**FUNCIONES DEL
ASISTENTE DE DIRECCIÓN
GENERAL**

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL

Reportar a la Dirección General de la siguiente manera:

Tomar la responsabilidad de la Administración de la empresa y las atribuciones que se le han asignado por medio de la Dirección General.

Funciones:

Analizar las diferentes situaciones que se presentan en todos los departamentos para después realizar la función de llevar la información a la Dirección General para tomar las mejores soluciones para la Organización

Dar seguimiento a las políticas establecidas por la Dirección General

Redactar y distribuir toda la correspondencia originada en la Organización.

Realizar controles de operación requeridos como bien pueden ser graficas o reportes

Elaboración, registro y control de las chequeras con sus respectivas pólizas

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL

Mandar la información de pólizas y facturación del mes a el contador para que este realice su función

Llevar el archivo de todos los documentos de entrada y salida y de gestión dentro de la Organización, tanto de clientes, proveedores, y documentación oficial de IMSS, SCHOP, BANCOS.

Recuerda por medio de un calendario los pagos de los consumos de la Organización, tales como la renta del inmueble, renta de líneas telefónicas, de la luz, agua.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE CONTABILIDAD



ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE CONTABILIDAD

Elaboración de los estados financieros básicos

Preparar informes y declaraciones de impuestos y de cualquier derecho a cargo de la empresa

Elaboración de pólizas de egresos. Para su elaboración se necesita revisar que se encuentre con su respectiva solicitud de cheque

Se registra las pólizas de ingresos mencionando la póliza de cobranza clientes se incorpora ficha de deposito con su respectiva orden de ingreso

Que en los gastos y todos los reembolsos se verifiquen por medio de todos los comprobantes cuadren con la cantidad requerida

Se aplicara el conteo de las pólizas a fin de que no falte ninguna y llevar el control adecuado de estas

Realizar todas las conciliaciones bancarias se deben de imprimir a igual que los estados de cuenta

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS



ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Funciones:

Tener como objetivo una buena relación entre la Dirección General y el Personal de la Organización por medio de una buena satisfacción dentro del trabajo.

Que el progreso de los trabajadores sea bien desarrollado teniendo un interés tanto de la Dirección general como el de ellos mismos.

Llevar a cabo el control y procedimiento de reclutamiento y selección de personal para la Organización.

Coordinar citas y reuniones a realizarse con las personas involucradas, a fin de tratar asuntos de interés relacionados con la Organización.

Realizar el control, la preparación del pago de nomina

Elaborar contratos del personal

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Archivar toda la documentación del personal.

Llevar el control de las altas, bajas ante el IMSS, de igual manera que permisos y las comisiones.

Estar al tanto de las prestaciones otorgadas al personal

Tener el control de los ingresos de sueldos y salarios

Supervisar el cumplimiento de las medidas de Seguridad e Higiene

Estar pendiente de la Ley Federal del Trabajo, Seguro Social, para que en dado caso estas sufran alguna modificación hacérselo saber a la Dirección General y a los empleados de la Organización.

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE SOPORTE TECNICO

**FUNCIONES DE GERENCIA
DE SOPORTE TECNICO**

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE GERENCIA DE SOPORTE TECNICO

Dedicarse a reparar y dar mantenimiento de equipos de computo de los clientes que llegan dentro de las instalaciones

Asistir a los clientes en sus corporaciones cuando se a necesario y cuando lo requieran

Tener la capacidad de resolver cualquier tipo de problema del área de software y hardware

Tener el control, de las refacciones para hacer uso de ellas en caso necesario

Mantener informado a la dirección general de que tipo se refacciones hacen falta

Mantener en estado optimo los equipos de la empresa para su funcionamiento

Tener buen trato con el cliente cada vez que se le visite en sus instalaciones y satisfacer sus necesidades

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE GERENCIA DE SOPORTE TECNICO

Dedicarse a reparar y dar mantenimiento de equipos de computo de los clientes que llegan dentro de las instalaciones

Asistir a los clientes en sus corporaciones cuando se a necesario y cuando lo requieran

Tener la capacidad de resolver cualquier tipo de problema del área de software y hardware

Tener el control, de las refacciones para hacer uso de ellas en caso necesario

Mantener informado a la dirección general de que tipo se refacciones hacen falta

Mantener en estado optimo los equipos de la empresa para su funcionamiento

Tener buen trato con el cliente cada ves que se le visite en sus instalaciones y satisfacer sus necesidades

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE VENTAS

FUNCIONES DE VENTAS

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE VENTAS

Funciones:

Atender, realizar y controlar las llamadas telefónicas

Realizar un reporte de las ventas que se efectuaron durante el mes e informar a la Dirección General de este factor.

Tener una cartera de clientes e intentarla ampliar

Manejo de agenda telefónica de los clientes ya establecidos tener contacto con los responsables del área de sistemas en algunos casos tenerla actualizada y a la mano.

De igual manera tener control y actualización de la agenda de proveedores

Llevar el control de las cuentas por pagar a los distintos proveedores (CXP)

Llevar el control de las cuentas por cobrar (CXC)

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE FACTURACIÓN



ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DE FACTURACIÓN

Elaboración de facturas solicitado por el departamento de ventas

Tener las facturas listas en cuanto se vayan a entregar

Realizar y llevar un control, de las facturas que se entregaron

Llevar un informe mensual de las ganancias que ha tenido la empresa

Entregar documentación en forma mensual hacia el contador

Archivar las facturas que de meses anteriores

Tener listo los contra recibos cuando se llegue la fecha pactada para cobro

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DEL MENSAJERO

FUNCIONES DEL MENSAJERO

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DEL MENSAJERO

Funciones:

Tener la disponibilidad de tiempo

Colaborar con todas las necesidades de la empresa en forma exterior

Realizar pagos por diversos servicios (luz, Agua, Teléfono, pago a proveedores)

Ir a cobrar a los clientes cuando estos no depositen y al mismo tiempo realizar la función de depositar a la cuenta bancario de la empresa

Debe realizar compras por los diferentes servicios que se necesite

Realizar la compra a proveedores y entregar a los clientes su producto solicitado

Apoyar a los departamentos de la organización en todo lo que se pueda

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

LOGOTIPO DEL ORGANISMO	Excelencia Informática Premier S.A. de CV	Manual de Funciones	Fecha
			Sustituye a:

FUNCIONES DEL MENSAJERO

Tener un trato cordial con el cliente y mantener buena relación cuando se vaya a cobrar

Cuidar todo lo que tenga a su cargo cuando se encuentre fuera de las instalaciones de la empresa

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

CONCLUSIONES

Una organización necesita una administración adecuada para alcanzar metas y objetivos que se establecen para lograr la superación y la eficiencia exitosamente

Para lograr este éxito se requiere de técnicas y herramientas en las cuales se derivan las diferentes funciones que se deben de realizar en este caso un manual de organización es una herramienta fundamental para una organización ya que de el se parte, para efectuar las distintas funciones y llevar un ordenamiento de estas.

Con esto queremos decir que el manual es indispensable para el logro de los objetivos planeados y el logro de las diversas operaciones de cada departamento de la empresa

En la empresa denominada Excelencia Informática Premier SA de CV debido a sus problemas de mala administración no se tenía el uso de un manual es por eso que se tuvo la necesidad de proponer uno para tener un mejor control y una mejor organización dentro de los diferentes departamentos

La finalidad es auxiliar a la empresa para que las funciones queden bien definidas, uno de los beneficios que da a la organización es dar a conocer a cada unos de los miembros de la empresa sus respectivos deberes como sus responsabilidades que deben de realizar en forma cotidiana

Con esta herramienta se logra conseguir un buen desempeño de las actividades ya que se brinda eficiencia en la venta de los distintos productos que ofrece la empresa, se otorga un mejor servicio a nuestros clientes ya establecidos y a los futuros

Para el logro de objetivos y de la meta establecida dependerá mucho de la administración con que se maneje la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Altamirano Jaime
Organización Contable de la Empresa
Editorial Hispano Europea México 1980

- Álvarez Torres Miguel
Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos
Editorial Panorama México, 1996

- Álvarez Héctor Felipe
Teoría de la Organizaciones
Editorial Eudecor Colombia, 1999

- Chiavenato Idalberto
Administración Proceso Administrativo 3ra edición
Editorial Mc Graw-Hill Colombia, 2000

- Colin Mosqueda Miriam
Tesis Diseño de un Manual de Organización para incrementar la eficiencia en el área de Crédito y Cobranza de una empresa de Cosméticos
Cuautitlan Edo de México, 2003

- Dennis Cooper Jones
Organización Planeacion y Pronostico de empresas
Lagos Consorcio Editorial S.A México 1970

- Cornejo Domínguez Roberto Carlos
Tesis Diseño de manuales administrativos en una empresa de servicios
Cuautitlan Edo de México 2004

- Fernández Arena José Antonio
Introducción a la Administración
Dirección General de Publicaciones UNAM México, 1977

- Fernández Arena José Antonio
Proceso Administrativo
Editorial Trillas México, 1999

- Franklin Enrique Benjamín
Organización de Empresas
Editorial Mc Graw-Hill México, 1998

- Gómez Ceja Guillermo
Planeación y Organización de empresas guía para planear y estructurar
un negocio
Editorial Mc.Graw-Hill México, 1997

- Hendrick James G.
Sistemas y Procedimientos. Un manual para los negocios y la industria
Editorial Diana México, 1985

- Koontz Harold Heinz W.
Administración una perspectiva global 3ra Edición
Editorial Mc Graw-Hill México, 2003

- Lazaro Victor Tr
Sistemas y Procedimientos. Un manual para negocios y la industria
Editorial Mc Graw –Hill México, 1985

- Ley de Sociedades Mercantiles Editorial PAC. México 2004
- Manriquez Arteaga Ana Lilia
Tesis: Diseño de un Manual de Funciones para elevar la calidad en Departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa dedicada a la compra-venta de avionetas, refacciones así como servicio mecánico para avionetas
Cuautitlan Edo de México, 2004
- Müch Galindo Lourdes y José García Martínez
Fundamentos de Administración 8va edición
Editorial Trillas México, 1999
- Reyes Ponce Agustín
Administración de empresas
1ar parte Editorial Limusa México, 2000
- Reyes Ponce Agustín
Administración de empresas
2da parte Editorial Limusa México, 2000

- Reyes Ponce Agustín
Administración Moderna
Editorial Limusa México, 2002

- Reyes Ponce Agustín
Administración por Objetivos
Editorial Limusa México, 1995

- Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas Teoría y Practica Segunda Parte
Editorial Limusa México 1983

- Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas Primera Parte
Editorial Limusa México 1990

- Ríos Szalay Adalberto
Orígenes y perspectivas de la administración
Editorial Trillas México, 1990

- Rodríguez Chávez Celia
Texto Aspectos Fundamentales de la teoría de las organizaciones
México 2005
- Rodríguez Valencia Joaquín
Como elaborar y usar manuales administrativos
Editorial Ecasa México, 2000
- Rodríguez Valencia Joaquín
Estudios de Sistemas y Procedimientos administrativos
Editorial Ecasa México, 2000
- Rodríguez Valencia Joaquín
Introducción a la Administración de Sistemas
Editorial Ecasa México, 2000 cuarta reimpresión
- Stoner James A. F.
Administración
Editorial: Prtentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1989

- Terry George Robert
Principios de Administración Traducido por Alfonso Vasseur Walls
Editorial Cesca México, 1980

- Hugo Uyrterhoeven
La Estrategia y la Organización
Editorial Diana México 1980

- Z. Diamond Susan
Como preparar manuales administrativos
Editorial Interamericana México, 1983

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

La mayor necesidad que tiene una empresa actualmente es lograr la participación y compromiso del personal para alcanzar la efectividad y eficiencia el cual puede ser mantenido solo con el esfuerzo del grupo de las personas que forman la organización

Para ello es necesario distribuir y compartir las responsabilidades entre todo el personal para que se involucren activamente a través del trabajo en equipo y la libre participación y crear un sentimiento de pertenencia a la organización.

En todos los niveles la esencia de una organización son las personas y su mas completa forma de involucrarse las conduce a poner sus habilidades en beneficio de ellas mismas y de la organización

La idea de realizar y presentar un manual organización para la empresa Excelencia Informática Premier SA de CV fue para dar la opción de que la Dirección, las gerencias y los coordinadores expresen siempre a su personal los satisfechos que están con su trabajo y sus aportaciones de esta forma se sentirán tomados en cuenta y motivados a expresar sus ideas en beneficios de su área de trabajo y no en forma individual

El motivo de la realización de esta trabajo es otorgar a la autoridad a los miembros de la organización Excelencia Informática Premier SA de CV hacer que los empleados sean propietarios de un proceso específico de su área de trabajo y hacerlos responsables de identificar problemas y la oportunidad además de modificar sus procesos de acuerdo a las necesidades de su área.

En Excelencia Informática Premier SA de CV se efectuó una evaluación del desempeño como estaba realizando sus funciones la empresa ya que no estaban siendo los adecuados y estaba empezando a tener problemas de organización

Es por eso que en este manual se implementaron distintos procesos y métodos para cambiar la idea de cómo se venía trabajando establecer las distintas funciones para lograr el avance de la organización en todos los niveles jerárquicos

Un manual organizacional es un instrumento para el control y la planeación de cualquier empresa sea de sector privado o publico y efectuar las correcciones apropiadas de la forma en que la organización sea mas productiva en todos sus sectores.

La forma en que se realizo el trabajo fue teniendo en cuenta que la empresa Excelencia Informática Premier SA de CV se encuentra en una mala organización y nuestra labor y inquietud fue ofrecer nuestros conocimientos para ser expresados en este manual y ver las posibles soluciones que estaban afectando a esta organización