



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
INCREMENTAR LA EFICIENCIA DENTRO DE UNA
EMPRESA FAMILIAR”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

SERGIO GONZÁLEZ ESQUIVEL

JOSÉ ANTONIO MONTERROSAS ALONSO

ASESOR: L.A. ADÁN YAIR SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

A TN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: Trabajo de Tesis

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR".

Que presenta el pasante: SERGIO GONZÁLEZ ESQUIVEL

Con número de cuenta: 41302150-6 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán, Izcalli, Méx. a 21 de Mayo de 2018.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtra. María del Carmen Pérez Castillo	
VOCAL	Mtra. María de la Luz Ramos Espinosa	
SECRETARIO	L.A. Adán Yair Sánchez Hernández	
1er. SUPLENTE	Mtra. Isabel Ortega Mondragón	
2do. SUPLENTE	Mtro. Antonio Rangel Prieta	

NOTA: los miembros suplentes están obligados a presentarse en la hora del Examen Profesional (art. 127)

LMC7/187



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: Trabajo de Tesis

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR".

Que presenta el pasante: JOSÉ ANTONIO MONTERROSAS ALONSO

Con número de cuenta: 30919638-7 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de Mayo de 2018.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtra. María del Carmen Pérez Castillo	
VOCAL	Mtra. María de la Luz Ramos Espinosa	
SECRETARIO	L.A. Adán Yair Sánchez Hernández	
1er. SUPLENTE	Mtra. Isabel Ortega Mondragón	
2do. SUPLENTE	Mtro. Antonio Rangel Pineda	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm*

SERGIO GONZALEZ ESQUIVEL

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

Al empresario Martín López Juárez y su esposa Anna.

*Por su perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.
por ser el pilar fundamental, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

A mi asesor Adán.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amistad...

A mis maestros.

*Lic. Eduardo Pasarán por su tiempo compartido y por impulsar en mí el espíritu de emprendedor y por el desarrollo de nuestra formación profesional.
por sus consejos dados en su momento, siempre le estaré agradecido toda la vida...*

*al Lic. Gabriel González Nava por su gran apoyo y motivación, por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional en esta institución...
gracias*

ojala... algún día la facultad cuente con más profesores como ellos que tanta falta hace.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas.

A la UNAM

Por pertenecer a una generación de egresados de una de las mejores universidades de mayor prestigio a nivel mundial.

A mi colega Antonio

Gracias... por compartir los buenos y malos momentos.

JOSÉ ANTONIO MONTERROSAS ALONSO

A mis padres

Que me dieron la dicha y el apoyo incondicional para lograr y seguir logrando cada una de mis metas, por ser la base y cimientos de lo que soy y quien seré, por ser lo más fundamental de mi vida y conducirme por la misma como mis guías y consejeros, por ser mi fuerza y ejemplo a seguir, por el amor y paciencia que desde que nací y hasta hoy me han dado, les estaré eternamente agradecido. Prometo jamás fallarles y siempre representarlos con orgullo gracias.

A Mis hermanos

Que aportaron en mí el entusiasmo de seguir adelante y siempre trataron de apoyarme en todo lo necesario y confían en mí pese a todo, por cuidarme siempre y por orientarme cuando cometo errores sin juzgarme por ser un pilar de apoyo y por nunca abandonarme a las dificultades y desacuerdos por estar siempre cerca les estoy eternamente agradecido.

A LA UNIVERSIDAD

Por haberme abierto los brazos y albergarme dentro de ella por mucho tiempo, del cual emergen bellos recuerdos que añorare por siempre.

Planteamiento del problema.....	i
Objetivo.....	ii
Hipótesis.....	iii
Introducción.....	1

ÍNDICE

Capítulo 1. La importancia de la Administración en las Organizaciones

1.1. Antecedentes de la Administración	12
1.2. Antecedentes de la Administración en México	14
1.3. Concepto de Administración	17
1.4. Principales Escuelas de la Administración	18
1.5. Concepto de Organización	22
1.6. Clasificación de las Organizaciones	23
1.7. Misión	42
1.8. Visión	43
1.9. Valores	43
1.10. Objetivos	44
1.11. Principales áreas dentro de una organización	46

Capítulo 2.- Manuales Administrativos

2.1. Antecedentes	56
2.2. Concepto de Manual	56
2.3. Importancia de los manuales	57
2.4. Objetivos de los manuales	58
2.5. Ventajas y desventajas de los manuales	58
2.6. Clasificación de los manuales	59

Capítulo 3.- Estructura del Manual de Organización

3.1. Identificación del manual de organización	66
3.2. Contenido del manual de organización	66
3.3. Introducción del manual de organizaciones	67
3.4. Base Legal	68
3.5. Atribuciones	69

3.6.Misión del manual de funciones	69
3.7.Estructura Orgánica	69
3.8.Directorio	70

Capítulo 4. Generalidad de las Empresas Familiares

4.1. Concepto	72
4.2. Características	73
4.3. Roles	73

Capítulo 5.- Caso práctico: “Propuesta de un manual de organización para incrementar la eficiencia dentro de una empresa familiar”.

Conclusión	101
Bibliografía.	102

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa familiar "X" en la ciudad de México, no existe ningún manual de organización, por lo tanto el personal que labora en dicha empresa, tiende a duplicar funciones, no realiza correctamente sus actividades, el trabajo no se entrega oportunamente y como consecuencia existe una baja productividad.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un manual de organización para el eficaz funcionamiento de una organización de servicios, definiendo todas las funciones necesarias para llegar a ser una empresa competitiva.

HIPÓTESIS

Al implementar un manual de organización se producirá una eficaz participación del personal, lo cual va a propiciar una mayor productividad y va a generar autodisciplina, logrando esto un clima organizacional de calidad.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las organizaciones para poder cumplir con sus objetivos deben considerar la elaboración y aplicación de manuales administrativos, los cuales ayudarán a que se lleve a cabo un mejor desarrollo del personal que labora en la misma.

Los manuales administrativos son elaborados por la misma empresa de manera escrita en donde se consideran todos los puestos que integran a la organización, se definen de manera detallada, ordenada y clara todas las funciones que debe realizar cada uno, esto trae como beneficio una mayor productividad y un mejor desarrollo del personal de dicha organización.

El presente manual está dirigido para ayudar a una empresa familiar a coordinar sus funciones de forma ordenada y adecuada en todas sus jerarquías. Dicho manual tiene como objetivo que todo el personal que labora en la organización pueda utilizarlo para una mejor comprensión y manejo de sus actividades.

El presente trabajo se desarrolla en cinco capítulos incluyendo un caso práctico. El primer capítulo está enfocado a la importancia de la Administración en las Organizaciones, empezando por los antecedentes de la administración, la administración en México, concepto de administración, las principales escuela de la administración, concepto de organización, clasificación, misión, visión, valores, objetivos y las principales áreas dentro de una organización.

En el segundo capítulo se aborda todo lo referente a los manuales administrativos empezando por sus antecedentes, concepto, importancia, objetivos, sin dejar de mencionar las ventajas y desventajas que pueden tener y la clasificación que existe de los mismos.

En el tercer capítulo se habla acerca de la elaboración del manual de organización considerándose la identificación, el contenido, introducción, la base legal, las atribuciones, la misión, la estructura orgánica y el directorio.

En el cuarto capítulo se habla acerca de la generalidad de las empresas familiares donde se abordan el concepto, las características de las mismas y los roles que existen para el funcionamiento de estas.

En el quinto capítulo se desarrolla un caso práctico, el cual consiste en proponer un manual de organización para ser implementado en una empresa familiar en la Ciudad de México.

Capítulo 1.
La importancia
de la
Administración
en las
Organizaciones

1.1. Antecedentes de la Administración¹

La ADMINISTRACIÓN: El inicio de la Administración podemos decir que está cercanamente posterior a la retirada de los glaciares hacia el norte, fechada alrededor de 10,000 a 9,000 a.C.; coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de animales herbívoros que fueron remplazados por otros más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas.

Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra enemigos. Muy poco sabemos acerca de los hombres primitivos, lo que sí es un hecho es que todo aquello que dejaron se convirtió en restos de huesos, herramientas sencillas y diversos dibujos dentro de las cuevas.

CHINA: La civilización de la China antigua muestra ya vestigios administrativos en un manual sobre política y administración, elaborado por la Dinastía Chou. Confucio también aporta ideas en donde el Estado equivalía a la familia, siendo el padre el jefe, que dirige a los integrantes, y todos rigiéndose por la ley natural del deber en todos los ámbitos.

EGIPTO: Aquí se presentaba una administración centralizada, dividida en distritos que dependían de los templos, alrededor de las cuales se agrupaban los agricultores y tenían reposo las caravanas; redujeron a algunos pueblos a la esclavitud para disponer mano de obra para la construcción de sus pirámides y templos. Michael Rodtovseft y Max Weber, citados por Mercado (2001), evidenciaron los sistemas administrativos, por un lado, con un funcionamiento bien organizado como una máquina, con un propósito bien definido y por otro lado, con una organización burocrática, con una gran amplitud y un gobierno centralizado que se basaba en la fuerza.

¹ Rodríguez, C. (2011). "Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de autores mexicanos", México, ed. UNAM.

MESOPOTAMIA: El legislador Hammurabi crea un imperio y elabora un código de leyes escritas aplicable a las clases sociales. La rivalidad de los pueblos establecidos en esta región mesopotámica llevó al surgimiento de grandes guerreros que organizaban sus ejércitos bajo el mando de un general que delegaba a militares de rango inferior, indicando la existencia de sistemas administrativos.

FENICIA: Su actividad comercial como actividad principal, dio lugar a los viajes continuos. El gobierno de sus ciudades se establecía en base al comerciante más prominente, no teniendo un gobierno centralizado. La marina mercante de los fenicios propició que comunicaran a otros pueblos el invento del alfabeto que después perfeccionaron los griegos y romanos.

PERSAS: Desarrollaron un gobierno centralizado al conquistar Mesopotamia en 583 a.C. Este gobierno agrupado en torno a un rey, tenía para un mejor control, una división en provincias denominadas Satrapías regidas por un gobernador con un poder casi ilimitado, llamado Sátrapa. Los persas acuñaron las primeras monedas de oro en la antigüedad.

GRECIA: Sabido es su cultivo por la belleza arquitectónica de sus construcciones a la par de la belleza física e intelectual de sus ciudadanos. Su administración pública democrática dio lugar al desarrollo de una gran cultura que constituye una de las bases de la sociedad occidental. La administración del gobierno se reparte entre muchos; establecía el principio democrático. El Senado constituía un cuerpo administrativo formado por 300 patricios y los plebeyos eran represados en este cuerpo, por los tribunos. El senado era el poder máximo.

ROMA: La trascendencia administrativa de la antigua Roma se manifiesta hoy en los principios jurídicos como prototipo de normas para la mejor administración de derecho público y privado. Su administración pública se plasmó en lo que se denominó República.

La EDAD MEDIA: Se caracterizó principalmente por un sistema político llamado “*feudalismo*”. Los reyes disponían de un poder limitado; es decir, no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores. El señor feudal vivía en su castillo y administraba la justicia, dirigía a la policía, era el encargado de recaudar los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y su papel de protector los ejercía sobre sus vasallos y los campesinos. Los campesinos algunos eran libres (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos).

Esta etapa se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo sucedido, como se hace mención en el párrafo referente a la Época Romana. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección.

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio o saltos. Se extendió también la entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso, de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como precarium, con el objeto de que se le protegiese de por vida. Es decir; que pasaba de terrateniente a arrendatario. También en esta época, floreció y se consolidó la Iglesia Católica y Apostólica Romana.

1.2. Antecedentes de la Administración en México²

ÉPOCA PRECOLOMBINA: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos: la cultura Maya, la Olmeca y la Azteca. En estas culturas tuvo gran importancia la administración, debido a que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que en los sistemas económicos y políticos, los cuales estaban perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

² Rodríguez, C. (2011). “Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de autores mexicanos”, México, ed. UNAM.

ÉPOCA COLONIAL: En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente; no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo, debido a que las culturas dentro del período precolombino contaban con sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

MÉXICO INDEPENDIENTE: Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la manera de administrar, por consiguiente la administración se vio totalmente afectada.

REFORMA: Aquí se dieron muchos cambios importantes, como fue la separación de la Iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, lo que permitió que los aspectos administrativos tuvieran un gran avance.

PORFIRIATO: Durante este periodo se dieron cambios importantes en diversos aspectos tales como: industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo cual trajo como consecuencia, modificaciones importantes en los aspectos administrativos.

REVOLUCIÓN MEXICANA: Esta etapa se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por un gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos.

REGÍMENES POS-REVOLUCIONARIOS: Aquí surge la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual en su artículo 123, hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

ÉPOCA MODERNA: Actualmente encontramos diversas estructuras de organizaciones perfectamente bien definidas, que para ser competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

La primera escuela de administración en el país surgió en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inició sus cursos de administración, a los que llamó “de negocios”, en 1943. Don Eugenio Garza Sada observó la necesidad de formar administradores profesionales para que apoyarán el desarrollo industrial neoleonés. El prominente industrial y banquero Balleres, hizo lo mismo en la ciudad de México, por lo que el Instituto Tecnológico de México establece esta carrera en su escuela, en 1947. En 1957, la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, de la cual fue primer director el maestro Agustín Reyes Ponce.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inició en 1957, a partir de entonces diversas universidades particulares iniciaron sus programas en la Licenciatura en Administración. En abril de 1959 se fundó la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Su finalidad es el intercambio de experiencias, y posteriormente, generar un plan rector de estudios, conocido como Plan Nacional, que cada institución asociada adapta a sus circunstancias específicas y regionales.

El Colegio Nacional de Licenciado en Administración se creó en el año 1959 con el nombre de Asociación de Pasantes en Administración de Empresas, A.C. (APAE); en 1961 se modifica el nombre a Asociación de Licenciados y Pasantes en Administración de Empresas, A.C. (ALPAE); 1963 Colegio de Licenciados en Administración de México, A.C. (CLAM); 1978 Asociación Nacional de Licenciados en Administración de Empresas, A.C. (ANLA); 1978 Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C. (ANCLA) y en 1980 se modifica a Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C. (CONLA).

1.3. Concepto de Administración

La palabra *Administración* proviene del Latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación, obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro; es decir, aquél que presta un servicio a otro.

A continuación citaremos el concepto que tienen algunos autores acerca de Administración:

Sergio Hernández y Rodríguez: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.”³

Richard L. Daft: “Es la consecuencia de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.”⁴

Harold Koontz: “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”⁵

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”⁶

Idalberto Chiavenato: “Es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea en una empresa fabril, en una de servicios, en el Ejército, en los hospitales, en la Iglesia, etc. El hombre necesita cooperar cada vez más con otros hombres para alcanzar sus objetivos: en ese sentido, la administración es, básicamente, la coordinación de actividades grupales.”⁷

³ Hernández, S., (2011), “**Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia**”, México, ed. McGraw-Hill

⁴ Daft, R., (2004), “**Administración**”, México, ed. Thomson

⁵ Koontz, H., (2004) “**Administración. Una perspectiva global**” México, ed. McGraw-Hill

⁶ Reyes, A., (1983), “**Administración de Empresas. Teoría y Práctica Primera Parte**” México, ed. LIMUSA

⁷ Chiavenato Idalberto, “**Introducción a la Teoría General de la Administración**” ed. McGraw-Hill México 1999

Tomando en cuenta los conceptos anteriores podemos concluir que: “La Administración es la ciencia social orientada a la realización de diversos objetivos organizacionales, tomando en cuenta una estructura organizacional y un proceso administrativo.”

1.4.- ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El estudio del pensamiento administrativo, desde su nacimiento como disciplina independiente hasta nuestros días, ha formado la teoría administrativa con la que trabaja y piensa el administrador.

Las teorías, conocidas también como corrientes, agrupan los pensamientos más selectos de un enfoque. Los principales autores tienen ciertas características que permiten agruparlos.

1.4.1.- Administración Clásica

Fayolismo es un término constituido por principios de dirección y procesos administrativos, productivos, comerciales y financieros para designar a la corriente de pensamiento que trabajó fundamentalmente las reglas universales que rigen la dirección de las empresas.

Características de la Administración Clásica

1. Es con base a la experiencia.
2. El administrador dirige con base en su capacidad natural para el puesto que ocupa.
3. La habilidad del administrador se concreta en guiar a los demás.
4. Su eficiencia está relacionada con lo que él es.
5. El administrador es normalmente autoritario.
6. Ejecuta parte del trabajo que corresponde a sus subordinados.
7. Toma todas las decisiones.

Aportaciones de Fayol a la Administración

Henri Fayol (1841-1925) fue un ingeniero y teórico de la administración de empresas. Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra “*Administración industrial y general*”, publicada en Francia en 1916.

Dentro de las Aportaciones de Fayol, encontramos las siguientes:

1.- Universalidad de la teoría administrativa

Fayol señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicables a toda actividad de grupos, ya sea en el hogar, los negocios o el gobierno y que, por lo mismo, es universal.

2.- El proceso administrativo

Fayol vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos.

Los elementos que él toma en cuenta son los siguientes: Previsión, organización, dirección, coordinación y control.

3.- Principios generales de la administración

Los principios en administración son guías generales de acción. Utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, medida y experiencia.

Fayol dijo que los principios son muchos. Aunque no hay un número exacto, los más importantes, según él, son los siguientes:

- ❖ División del trabajo
- ❖ Autoridad y responsabilidad
- ❖ Disciplina
- ❖ Unidad de mando
- ❖ Unidad de dirección
- ❖ Subordinación del interés individual al general
- ❖ Retribución a las capacidades del personal

- ❖ Centralización frente a descentralización
- ❖ Jerarquía
- ❖ Orden
- ❖ Equidad
- ❖ Estabilidad del personal
- ❖ Iniciativa
- ❖ Espíritu de grupo o unión del personal

1.4.2.- Administración Científica

Cientificismo es un término que se forjó en Francia en la segunda mitad del siglo XIX (*scientisme*) para designar a la corriente de pensamiento que acepta sólo las ciencias comprobables empíricamente como fuente de explicación de todo lo existente.

De esta forma, el término se ha aplicado para describir la visión de las ciencias formales y naturales y de su primacía sobre otros campos de la investigación tales como ciencias sociales o humanidades.

Características de la Administración Científica

1. Es con base en la preparación.
2. El administrador es entrenado para el puesto que ocupa.
3. La habilidad del administrador se concreta en preparar a los demás.
4. Su eficiencia está relacionada con lo que planea, implementa y controla.
5. El administrador promueve la participación.
6. Delega autoridad, funciones y responsabilidad.
7. Permite que los subordinados decidan asuntos dentro de sus respectivas esferas de operación.

Aportaciones de Taylor a la Administración

Frederick W. Taylor (1856-1915) es considerado el padre de la Administración científica.

Dentro de las aportaciones a la administración de Taylor tenemos cuatro principios y 11 mecanismos administrativos.

Principios administrativos

- 1.- Principio de tiempos y movimientos del trabajo.
- 2.- Selección de obreros.
- 3.- La colaboración con la administración.
- 4.- Responsabilidad compartida.

Mecanismos administrativos

- 1.- Estudios de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
- 2.- Supervisión funcional, que es la base del concepto moderno de la autoridad líneo-funcional.
- 3.- Establecimiento de un departamento de planificación.
- 4.- El principio de excepción que implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
- 5.- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- 6.- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7.- Bonificación por tarea exitosa, es decir, pago de incentivos por tarifas diferenciadas.
- 8.- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- 9.- Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
- 10.- Un sistema de producción.
- 11.- Sistema de costos.

1.4.3.- Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos o Administración por Resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada estadounidense estaba experimentando fuertes presiones.

Características de la Administración por Objetivos

- 1.- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- 2.- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- 3.- Interrelación de los objetivos departamentales.
- 4.- Énfasis en la medición y el control de los resultados.
- 5.- Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes.
- 6.- Participación activa de los ejecutivos.
- 7.- Apoyo constante del staff.

1.5.- Conceptos de Organización

El significado etimológico de la palabra organización se desprende del griego “organon” que significa instrumento.

Ahora citaremos el concepto que tienen algunos autores acerca de organización.

Benjamín Franklin: “proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.”⁸

Harold Koontz: “es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.”⁹

⁸ Franklin, E., (2004), “**Organización de Empresas**”, México, ed. McGraw-Hill

⁹ Koontz, H., (2000), “**Administración Contemporánea**” México, ed. McGraw-Hill

David R. Hampton: “el término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tienen determinadas responsabilidades, y relaciones jerárquicas: una estructura.”¹⁰

Idalberto Chiavenato: “una organización es una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones estables (no necesariamente cara a cara) entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.”¹¹

Tomando en cuenta los conceptos anteriores podemos concluir que: “la organización es el conjunto de individuos que se reúnen con el fin de conjuntar sus esfuerzos y lograr alcanzar metas y objetivos que tienen en común, tomando en cuenta los recursos tanto humanos, materiales, tecnológicos y financieros que tengan disponibles para dicho fin.”

1.6.- CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones han existido prácticamente desde la existencia del hombre, pero el desarrollo de dichos organismos no ha sido siempre como los conocemos ahora, este cambio tiene unos doscientos o trescientos años aproximadamente, tomando en cuenta a las fábricas y organismos creados durante la revolución.

Todas las organizaciones existentes en el mundo, se crearon y se utilizan para producir satisfactores de las necesidades humanas, tanto de bienes como de servicios.

Con el transcurso del tiempo se han desarrollado cambios tanto tecnológicos, económicos, sociales y políticos, los cuales hacen que exista una gran diversidad de organizaciones que adquieren responsabilidades propias pero que son distintas entre sí, por lo que nos es difícil hacer una clasificación exacta, lo que podemos hacer es distribuirlas de acuerdo a su actividad o giro, a su tamaño, criterio jurídico y origen del capital.

¹⁰ Hampton, D., (1998) “**Administración**” México, ed. McGraw-Hill

¹¹ Chiavenato, I., (1999) “**Introducción a la teoría general de la Administración**” México, ed. McGraw-Hill

1.6.1.- **POR SU GIRO SE CLASIFICAN EN:**

INDUSTRIAL

La actividad que identifica a este giro, es la extracción de materias primas y la transformación de las mismas, y se dividen de la siguiente manera:

Agropecuarias: su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Extractivas: se encarga de la explotación de recursos naturales renovables y los no renovables.

Manufactureras: son organizaciones que transforman las materias primas en productos terminados (bienes de consumo final) o para la producción.

COMERCIAL

Son organizaciones que se dedican a la compra-venta de productos terminados, son esencialmente intermediarios entre el productor y el consumidor, éstas se clasifican en:

Mayoristas: cuando realizan ventas a detallistas en grandes volúmenes.

Detallistas: organizaciones que venden productos al menudeo y directo al consumidor.

Comisionistas: son organizaciones dedicadas a vender mercancías que un productor les da en consignación, obteniendo por esto una comisión de acuerdo a las ventas realizadas.

SERVICIOS

Son organizaciones que ofrecen un bien tangible al consumidor y tienen fines lucrativos, y se clasifican en:

Comercio, restaurantes y hoteles

Transportes, almacenamiento y comunicaciones

Financieros, seguros y bienes inmuebles

Comunales, sociales y personales

1.6.2.- POR SU TAMAÑO

El Sistema de Información Empresarial Mexicano, clasifica a las organizaciones de acuerdo al número de trabajadores de la siguiente manera:

Organizaciones Micro – menos de 16 trabajadores

Organizaciones Pequeñas – de 16 a 100 trabajadores

Organizaciones Medianas – de 101 a 250 trabajadores

Organizaciones Grandes – más de 250 trabajadores

Considerando la clasificación que hace José Antonio Fernández Arenas:

Organización Micro: es un negocio principalmente familiar, su administración es empírica.

Organización Pequeña: empieza con una módica inversión, los dueños son familiares y no tienen una administración establecida, por lo que su permanencia en el mercado no dura mucho tiempo.

Organización Mediana: comienza con una inversión más sólida, tienen más indicios de cómo administrar su negocio por lo que este tipo de organizaciones tiene más probabilidades de sobrevivir en un mercado competitivo.

Organización Grande: tiene líderes en su campo de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.¹²

1.6.3.- POR SU CRITERIO JURÍDICO¹³

Se basa en la Ley General de Sociedades Mercantiles y ésta las clasifica de la siguiente manera:

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

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

¹² Fernández, J., (1999), “El Proceso Administrativo” México, ed. Diana

¹³ “Agenda Mercantil” sección (LGSM), (2017), México, ed. Fiscales Isef

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 más socios y cuando no aparezcan todos, se agregarán las palabras “y compañía”, o sus abreviaturas “y Cía.”.

Cuando uno de los socios cuyo nombre haya figurado en la razón social, se separe de la sociedad y siga la misma razón social, deberá agregarse a ésta la palabra “sucesores”, también se agregará 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.

Responsabilidad subsidiaria: es la que tienen los socios en segundo término, para que una vez que se haya exigido el pago a la sociedad y no se haya obtenido, ellos estuvieren obligados a pagar las deudas, lo anterior ocurre en los casos de quiebra, ya que en este tipo de sociedad los socios responden por las obligaciones de la empresa en la forma antes descrita.

Responsabilidad ilimitada: es la que obliga a los socios en forma amplísima, sin reconocer límites, a pagar las deudas de la sociedad, aún con sus bienes particulares.

Responsabilidad solidaria: es la que obliga a cada uno de los socios, a responder por la totalidad de las deudas y no por la parte proporcional a su capital invertido.

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

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. En 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 mercaderías que compraban y vendían en sociedad.

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 tienen los socios comanditados.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley.

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 éstas 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.

El nombre de la sociedad ya sea razón social o denominación, irá seguida de las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada o de sus abreviaturas S. de R.L.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita 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:

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

Por Suscripción Privada; llamada también suscripción simultánea o instantánea: es cuando se constituye mediante la comparecencia de los socios ante un notario público, para el otorgamiento de la escritura social, procediéndose después a su inscripción en el registro público del comercio, quedando así constituida la sociedad.

Por Suscripción Pública o Constitución Sucesiva; es cuando los promotores se encargan de poner a la venta las acciones, para que el público inversionista los adquiriera en la institución de crédito, constituyendo en esta forma el capital social a medida que se van venciendo las acciones. El plazo para constituir el capital de la sociedad en esta forma es de un año.

Acciones: son documentos o títulos que representan cada una de las partes en que se divide el capital social, deberá ser de igual valor, generalmente de \$1,000.00, o múltiplos de esta cantidad. Son títulos de créditos negociables y pueden ser al portador o nominativos.

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

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 está dividido en acciones.

La razón social debe formarse solamente con los nombres de los socios comanditados y cuando no figuren todos los de esta clase, se agregarán las palabras “y compañía” o sus abreviaturas “y Cía.”.

Cuando un socio comanditario permita que su nombre aparezca en la razón social, adquirirá la misma responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria que tienen los socios comanditados.

Sea razón o denominación social bajo la cual funcione esta sociedad se agregarán las palabras “sociedad en comandita por acciones” o sus abreviaturas “S. en C. por A.”.

Existen dos clases de socios: Socios Comanditados y Socios Comanditarios.

Socios Comanditados: son los que además de invertir su capital, se encargan de administrar la sociedad y forman con sus nombres la razón social, su responsabilidad es subsidiaria, ilimitada y solidaria por las deudas de la empresa.

Socios Comanditarios: son los que únicamente están obligados al pago de sus capitales o acciones.

SOCIEDAD COOPERATIVA¹⁴

Las sociedades cooperativas se forman con personas de clase trabajadora, cuyo número 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 procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros, en caso de que llegaran a obtener utilidades, éstas se repartirán en proporción al tiempo trabajado o al importe de las operaciones realizadas por los trabajadores.

Existen dos clases de Sociedades Cooperativas: las cooperativas de productores y las cooperativas de consumidores.

1.- Cooperativas de Productores: son las que se constituyen con el fin de trabajar en la producción o fabricación de mercancías, o prestación de servicios al

¹⁴ Pérez, M., (2004), “Aspectos fundamentales de la Teoría de las Organizaciones” México, ed. UNAM-FES Cuautitlán

público, sus miembros no están asalariados, sino que se reparten los beneficios obtenidos en proporción al tiempo trabajado por cada uno; en casos especiales si existen personas que trabajan a sueldo, cuando se trata del desempeño de labores técnicas o administrativas; estos empleados podrán ser considerados como socios si así lo desean, después de 6 meses de prestar sus servicios y además de la entrega del importe que les corresponde por concepto de su aportación de capital, por este valor se les entrega, a cada uno de los cooperativistas, un certificado de aportación.

2.- Cooperativas de Consumo o de Consumidores: son las que constituyen los miembros de sindicatos con el fin de obtener provisiones o servicios para ellos, su familia o para sus actividades de trabajo, a un precio más bajo que en el mercado.

Las cooperativas de consumidores únicamente pueden realizar operaciones con sus asociados, y los beneficios y utilidades que la cooperativa llegará a obtener, se repartirán entre los cooperativistas en proporción al importe de las operaciones efectuadas por cada uno de ellos.

La sociedad cooperativa se rige por una legislación especial, que es la Ley General de las Sociedades Cooperativas.

Características Principales:

Existen bajo una denominación social.

Lo constituyen personas de clase trabajadora.

Los derechos y obligaciones de los socios son iguales.

Un número de socios nunca podrá ser menor de diez, por lo tanto su número 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), cuando se trate de cooperativas de consumo será en razón de las operaciones realizadas.

Existen diversas clases de sociedades cooperativas, éstas son:

- 1.- Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada; en las que los socios responden por las operaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones.
- 2.- Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Suplementada; en las 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.
- 3.- Sociedad Cooperativa de Productores; son aquellas cuyos miembros tienen el fin de trabajar en común en la producción de mercancías o prestación de servicios.
- 4.- Sociedad Cooperativa de Consumidores: son aquellos cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes y servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.
- 5.- Sociedad Cooperativa de Intervención Oficial; son las que explotan las concesiones.
- 6.- Sociedad Cooperativa de Intervención Estatal; son las que explotan las unidades de productores.
- 7.- Sociedad Cooperativa Escolar; aquellas integradas por maestros y alumnos con fines docentes.
- 8.- Sociedad Cooperativa de Vivienda; encargada de la construcción, adquisición, mejoramiento y administración de viviendas.

SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE

Son aquéllas en que puede 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 varía 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 variable puede adoptarla cualquier especie de sociedad.

Otro concepto para la clasificación es el de Juan Gerardo García “el origen de su capital social” sirve para ordenar a las organizaciones, en dos categorías, las que pueden ser públicas o privadas, en donde éstas nos indican que su capital puede estar constituido por personas particulares o privadas.

En el primer caso estarán constituidas con capital público y dirigido por un grupo de personas o entidades de carácter público.

Empresas públicas.- en líneas generales las empresas públicas, son aquellas que su capital pertenece al Estado y pueden ser federales, estatales, o municipales o pertenecer a cualquier otro organismo público.

La existencia de la empresa pública es una necesidad de la economía de un país, para garantizar el crecimiento económico, mediante la actuación en sectores estratégicos, la consecución de un estable nivel de empleo, precios y una equitativa distribución de renta; así como para satisfacer de carácter social y se clasifican en:

Centralizada

Descentralizada

Estatal

Paraestatal

La experiencia en México, ha demostrado que las empresas públicas suelen ser menos competitivas que las privadas, ya que presentan debilidades en su organización, derivadas de su situación monopolística en el mercado; o de su fuerte dependencia de los sindicatos estatales.

Empresas privadas.- están integradas por personas particulares o privadas y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

Nacionales.- cuando los inversionistas son todos o en su mayoría mexicanos.

1.6.4.- **POR ORIGEN DE CAPITAL**

En esta clasificación se debe considerar el origen de las aportaciones a su capital y las actividades que realizan.

Públicas: son donde el capital pertenece al Estado y su objetivo comúnmente es satisfacer necesidades de carácter social.

Privadas: en estas organizaciones, el capital es propiedad de inversionistas privados y su único objetivo es lucrar. Las cuales a su vez pueden ser nacionales y extranjeras, transnacionales y multinacionales.

1.6.5.- **ENTIDADES NO LUCRATIVAS**¹⁵

Las Entidades No Lucrativas representan una parte significativa en la economía del país. Cientos de ellas, día a día, brindan múltiples servicios a la sociedad: desde la educación hasta servicios hospitalarios, casas asistenciales, museos, colegios de profesionistas, clubes deportivos y recreativos, iglesias, organizaciones diversas que, en conjunto, integran este múltiple universo de instituciones.

Las Entidades No Lucrativas: son aquellas unidades identificables que realizan actividades económicas, constituidas por combinaciones de recursos humanos, materiales y de aportación, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, principalmente de beneficio social, y que no resarce económicamente el donativo a sus patrocinadores. Por ende, se tienen las siguientes características:

- 1.- Sus actividades de producción y venta de bienes o prestación de servicios persiguen cubrir, directa o indirectamente, fines de beneficio social.
- 2.- Obtención de recursos de patrocinadores que no reciben en contraprestación pagos o beneficios económicos por los recursos aportados.
- 3.- Ausencia de participación definida de propietario que pueda ser vendida, transferida o redimida, o que pueda transmitir derechos a la distribución residual de recursos en el caso de liquidación de la entidad.

¹⁵ Barbosa, M., (2010), “**Entidades No Lucrativas**”, México, ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El objetivo primordial de toda Entidad No Lucrativa es: proporcionar los servicios o productos para la que fue constituida, por lo que es importante mantener su patrimonio para que la entidad subsista.

1.6.5.1. **ASOCIACIONES CIVILES**¹⁶

Es una persona moral creada mediante el acuerdo de varios individuos para la realización de un fin común, que tenga cierta permanencia o duración, de carácter político, científico, artístico, de recreo o cualquiera otro que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

La reunión de los integrantes en la asociación no debe ser enteramente transitoria; es decir, debe tener permanencia o duración ya que de otro modo no puede ser considerada como una asociación y tendrá simplemente el carácter jurídico de reunión. La ley no limita el tiempo de duración de la misma, por lo que será decisión de sus miembros la fijación del tiempo correspondiente. La duración puede ser referida no solamente a un tiempo, sino a una serie de actos cumplidos los cuales la asociación se extinguirá.

El fin a realizar (lo que constituye el objeto de la asociación) debe ser común, pues ello es lo que motiva la participación de los miembros; no encontrarse prohibido por la ley y no tener carácter preponderantemente económico.

Las únicas formalidades exigidas por la ley para la constitución de una asociación son que el contrato correspondiente conste por escrito y que los estatutos que habrán de regirla sean inscritos en el Registro Público para que produzcan efectos frente a terceros.

No constituye un requisito el otorgamiento de una escritura pública. Sin embargo, ésta es conveniente pues facilita el trámite de inscripción en el Registro Público, ya que de otra manera el documento privado en el que consten los estatutos deberá ser ratificado ante el registrador, quién deberá cerciorarse de

¹⁶ Domínguez, J., (2012), “Sociedades y Asociaciones Civiles” México, ed. ISEF

la autenticidad de las firmas y de la voluntad de las partes, para proceder a su inscripción.

El documento constitutivo (contrato) y los estatutos, serán libremente redactados por los miembros y constituirán, con las disposiciones legales correspondientes, el instrumento que rijan la vida de la asociación. En cuanto consagra la autonomía de la voluntad de las partes, sin más límite que lo que corresponda a la naturaleza misma del acto o la formulación de las renunciaciones permitidas por la ley.

No es necesario reiterar que, en cuanto al acto jurídico, deben ser cumplidos los elementos de existencia y requisitos de validez, como la manifestación de la voluntad de asociarse, el objeto de la asociación, la capacidad jurídica de los integrantes para obligarse y la libertad en la manifestación de la voluntad, la licitud del fin y la formalidad correspondiente.

El Código Civil es inconsistente en la terminología que utiliza, pues indistintamente se refiere a “asociados”, “miembros”, e incluso “socios”, teniendo por tales a los individuos que convienen en reunirse para la realización de la finalidad común. El término correcto es en el caso el de “asociados”, en correspondencia con el carácter de la agrupación a la que pertenecen.

Respecto del carácter de quienes pueden ser asociados la ley no hace referencia alguna, pues únicamente alude a los individuos que convienen en reunirse ya que la asociación puede admitir y excluir asociados. De ello se han desprendido criterios opuestos, pues algunos sostienen que únicamente las personas físicas pueden tener el carácter de asociados, desde el momento en que solamente de ellas puede hablarse de “individuos” y únicamente las personas físicas pueden proponerse los fines que dan la naturaleza de la asociación, mientras que otros más argumentan que al no existir una prohibición expresa, cualquier persona, física o moral, puede tener el carácter de asociado.

En el mundo jurídico existen numerosas asociaciones que cuentan entre sus miembros a personas morales. A pesar de que el punto da para discusiones académicas y aún podrían suscitarse controversias que lleguen a los tribunales, consideramos aceptable que otra persona moral pueda participar como asociada, siempre que de conformidad con sus propios estatutos se hubiera contemplado la posibilidad de dicha participación, en congruencia con el principio de que una persona moral solamente puede hacer aquello que constituye su objeto social.

Una asociación, como es corriente entre las que existen, puede tener varias categorías de asociados, con diversidad de derechos y obligaciones. La regulación sobre el particular constituye parte de la autonomía de la voluntad de los contratantes, que se expresa a través de la regulación correspondiente en los estatutos que rigen la vida de la asociación.

El carácter de asociado se documenta mediante la escritura misma de constitución o las actas de asamblea mediante las cuales tenga lugar la admisión, sin que haya lugar a la emisión de un título representativo de tal carácter, aun cuando nada impide que, si así se conviene en el contrato constitutivo o en los estatutos, se emitan documentos que cumplan tal función. Estos títulos, en su caso, serán personalísimos, ya que el carácter de asociado tiene esa naturaleza y no pueden circular.

En general, los derechos y obligaciones que los miembros de una persona moral tienen pueden ser divididos en derechos y obligaciones de carácter corporativo y derechos y obligaciones de carácter patrimonial. Los primeros corresponden a los asuntos relacionados con la vida de la sociedad, mientras que los segundos tienen un contenido económico.

En el caso, los derechos y obligaciones de carácter corporativo de los asociados son:

Participar con voz y voto en las asambleas.

Participar en los órganos de dirección de la asociación.

Vigilar el cumplimiento de los fines de la asociación y la correcta aplicación de los recursos correspondientes, para lo cual pueden examinar los libros y papeles de la asociación.

En una asociación los asociados no tienen derechos de carácter patrimonial, salvo el correspondiente a la recuperación de sus aportaciones en caso de disolución. La ley dispone que en caso de separación voluntaria o exclusión, se pierde todo derecho al haber social y que en caso de disolución, los bienes se aplicarán a otra asociación de objeto similar.

Sobre el particular cabe señalar, sin embargo, que los estatutos podrán prever derechos y obligaciones diferentes, inclusive de carácter patrimonial, lo que da lugar a los efectos consecuentes, especialmente de carácter fiscal, como podría ser el reembolso de aportaciones, la percepción de cantidades por la cesión del carácter de socio o la obtención de utilidades, todo lo cual es común en la vida jurídica de las asociaciones.

1.6.5.2.- **SOCIEDADES CIVILES**¹⁷

Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administren; los demás socios, salvo convenio contrario, sólo estarán obligados con su aportación.

La razón social se formará libremente agregándose las palabras “Sociedad Civil o las siglas S.C.”.

Para proceder a la constitución de una sociedad civil se requiere:

Que haya dos socios como mínimo;

¹⁷ Moreno, J., (2007), “Contabilidad de Sociedades” México, ed. GRUPO EDITORIAL PATRIA

Que el objeto social tenga un fin lícito;

Que se exhiba la aportación de los socios en dinero, trabajo o bienes que implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa; y

El contrato de la sociedad debe constar por escrito e inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles, para que produzca efectos contra terceros.

El contrato de la sociedad debe contener:

Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse;

La Razón Social;

El Objeto de la Sociedad;

El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

El contrato de la sociedad no puede modificarse sino por consentimiento unánime de los socios.

Existen dos clases de socios: *los socios capitalistas* y *socios industriales*, los primeros aportan capital y los segundos su trabajo.

Los socios no pueden ceder sus derechos ni admitir nuevos socios sin el consentimiento previo y unánime de los demás coasociados.

Los socios tienen derecho de tanto en la proporción que representan durante ocho días a partir del aviso que reciban del que pretende enajenar.

Ningún socio puede ser excluido de la sociedad sino por el acuerdo unánime de los demás socios y por causa grave prevista en los Estatutos.

El socio excluido es responsable de la parte de pérdidas que le corresponda y los otros socios pueden retener la parte del capital y utilidades hasta concluir las operaciones pendientes.

Cada socio estará obligado al saneamiento para el caso de evicción de las cosas que aporte a la sociedad.

No puede obligarse a los socios a hacer una nueva aportación, a menos que se haya pactado en el contrato de la Sociedad. Cuando el aumento del capital social sea acordado por la mayoría de los socios, los que no estén conformes pueden separarse de la sociedad.

El capital social representado por partes sociales nominativas, suscritas o exhibidas por los socios. La ley no fija un monto mínimo de capital.

Cuando existen socios industriales las utilidades se reparten observando las siguientes reglas:

- I. Si su trabajo puede hacerse por otro, su cuota será la que corresponda en razón de sueldos u honorarios;
- II. Si su trabajo no pudiera ser hecho por otro, su cuota será igual a la del socio capitalista que tenga más;
- III. Si sólo hubiere un socio industrial y otro capitalista, se dividirán entre sí por partes iguales las ganancias;
- IV. Si son varios los socios industriales y estén en el caso de la Fracción II, llevarán entre todos la mitad de las ganancias y dividirán entre sí por convenio.

Salvo pacto en contrario los socios industriales no responderán de las pérdidas.

La administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios.

Los socios administradores ejercerán las facultades que fueran necesarias al giro y desarrollo de los negocios que formen el objeto de la sociedad, pero salvo convenio en contrario necesitan autorización expresa de los otros socios:

- ♦ Para enajenar las cosas de la sociedad, si ésta no se ha constituido con ese objeto;
- ♦ Para empeñarlos, hipotecarlos o gravarlos con cualquier otro derecho real, y
- ♦ Para tomar capitales prestados.

Los compromisos contraídos por los socios administradores en nombre de la sociedad, excediéndose de sus facultades, si no son ratificados por ésta, sólo obligan a la sociedad en razón del beneficio recibido.

Las obligaciones que se contraigan por la mayoría de los socios encargados de la administración, sin conocimiento de la minoría, o contra su voluntad expresa, serán válidas; pero los que hayan contraído serán personalmente responsables de la sociedad de los perjuicios que por ellas se cause.

La junta de socios representa el Órgano Supremo de la sociedad.

Las facultades que no se hayan concedido a los administradores serán ejecutadas por todos los socios, resolviéndose los asuntos por mayoría de votos. La mayoría se computará por cantidades; pero cuando una sola persona represente el mayor interés y se trate de sociedades de más de tres socios, se necesita por lo menos el voto de la tercera parte de los socios.

No existe órgano de vigilancia pero de hecho corresponde a todos los socios no administradores.

Aunque expresamente la ley no señala cuándo y qué información financiera debe presentarse, se estima que siendo una sociedad de personas debe aplicarse lo señalado para la Sociedad en Nombre Colectivo que señala: “La cuenta de administración se rendirá semestralmente, si no hubiera pacto sobre el particular, y en cualquier tiempo en que la acuerden los socios”.

El socio o socios administradores están obligados a rendir cuentas siempre que lo pida la mayoría de los socios, aun cuando no sea época fijada en el contrato de la sociedad.

El nombramiento de los socios administradores no priva a los demás socios del derecho de examinar el estado de los negocios sociales y de exigir a este fin la presentación de libros, documentos y papeles, con el objeto de que puedan hacerse las reclamaciones que estimen conveniente.

La Sociedad Civil tiene aceptación entre los profesionistas que ejercen su profesión y se agrupan para compartir su actividad y fortalecer su posición en el mercado.

Los socios que administran responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales con su patrimonio personal. En este caso se puede afectar el patrimonio personal de un socio y no el de otros.

Los socios industriales tienen participación en las utilidades y salvo pacto en contrario no responden de las pérdidas.

1.7.- MISIÓN

Una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, son instituciones que poseen personalidad y una meta. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir, es identificar la función que cumple en la sociedad y además, su carácter y filosofía básicos.

Funciones de la Misión

La principal virtud de un pensamiento claro concerniente a la misión de una empresa, consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización.

Identificar la misión, ayuda a una organización a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus gerentes y empleados deberán llevarlas a cabo. Las formulaciones de la misión dan a conocer esos límites y normas a todos los interesados.

Consecuencias de la ausencia de la misión

Cuando no se tiene una idea clara de los valores, ni del carácter básico de una organización, los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo: la búsqueda de tratos y planes tentadores que exigen cualidades que no posee la empresa y que puedan llevar a desperdiciar recursos y a otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización.

Pocas compañías tienen una idea clara de lo que es su misión y esa es una de las principales causas de sus peores errores. Los gerentes, no tienen un concepto de aquello para lo cual la compañía es realmente buena, ni de aquello para lo que no sirve.

1.8.- VISIÓN

Es la capacidad de visualizar a la organización como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos, recursos económicos y tecnológicos, metas y acciones realizadas en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas.

1.9.- VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de una empresa, son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Los valores organizacionales, son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Las organizaciones, fomentan una serie de valores que componen la moral de las mismas y que cumplen aquellas funciones que se le reconocen a la moral, tradicionalmente: reguladora, educativa, cognoscitiva, orientadora, motivacional, comunicativa y pronosticadora.

Los valores, operan como puntos de referencia o “luces de señal”, que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización. La moral de la organización está conformada no sólo por los valores, que constituyen su expresión más trascendental, sino también por aquellas normas, estatutos, procedimientos, creencias y actitudes generalizadas que aprendemos en nuestra relación con la sociedad, es decir a lo largo del proceso de culturalización o socialización.

La empresa como ente, tiene un ideal que se expresa en la visión pero que no es suficiente, se hace necesario determinar cuál es el ideal de empresa que a usted le gustaría tener, en función de los valores organizacionales, entonces se identifica cuáles son aquellos valores que se acercan y cuáles se alejan de este ideal.

Algunos ejemplos de valores pueden ser:

Respeto

Solidaridad

Honestidad

Compromiso

Lealtad

Trabajo en Equipo

Iniciativa, etc.

1.10.- OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Se pueden resumir 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 más 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 quién depende y quienes dependen de él.
- ♦ Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados, para que las políticas u objetivos establecidos se logren más eficientemente, hasta en los niveles inferiores de la organización.
- ♦ Identificar las áreas de responsabilidad en cada nivel jerárquico de la organización.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES¹⁸

OBJETIVOS	ATIENDEN A:	POR MEDIO DE:	DEPTOS. MÁS IDENTIFICADOS
SERVICIOS	*Consumidores o usuarios	*Bienes y servicios de calidad y en las mejores condiciones de venta.	*Producción *Comercialización
SOCIALES	*Comunidad *Gobierno *Personal	*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 servicio. *Contribuir al sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias. *Oportunidades de desarrollo y mejor nivel de vida.	*Recursos Humanos *Relaciones Industriales *Jurídico
ECONÓMICOS	*Inversionistas *Acreedores *Reparto de utilidades	*Pagando dividendos. *Pagando capital principal e intereses pactados. *Personal	*Contabilidad *Finanzas
TECNOLÓGICOS	*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

¹⁸ Pérez, M., (2004), “Aspectos fundamentales de la Teoría de las Organizaciones” México, ed. UNAM-FES Cuautitlán

1.11.- PRINCIPALES ÁREAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

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

MERCADOTECNIA

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

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

Funciones:

Investigación de mercados: Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.

Decisiones sobre el producto y precio: Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

Distribución: Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

Promoción: Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

Venta: Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

Postventa: Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es, por sí sola la mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que realmente es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.

VENTAS

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

Distribución física: Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.

Estrategias de ventas: son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

Financiamiento de las ventas: Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de

crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

Costos y Presupuestos de Ventas: Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.

Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

PRODUCCIÓN

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Funciones:

Ingeniería del Producto: Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda

realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.

Ingeniería de la planta: Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

Ingeniería Industrial: Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

Planeación y Control de la Producción: Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

Abastecimiento: El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

Control de Calidad: Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.

Fabricación: Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

FINANZAS

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

Tesorería: El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

Contraloría: El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos 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, selección, capacitación y desarrollo.

Funciones:

Contratación y empleo: Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

Capacitación y desarrollo: Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

Sueldos y Salarios: Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

Relaciones laborales: Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

Servicios y Prestaciones: Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

Higiene y Seguridad Industrial: Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

Planeación de Recursos Humanos: La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

COMPRAS

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización

Funciones:

Adquisiciones: Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

Guarda y Almacenaje: Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas.)

Proveer a las demás áreas: Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

Capítulo 2.

Manuales

Administrativos

2.1. Antecedentes¹⁹

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo. La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularán manuales detallados.

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

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

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales de las empresas.

2.2. Concepto de Manual²⁰

Existen una infinidad de conceptos acerca de manuales pero solo citaremos algunos.

Benjamín Franklin: “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

¹⁹ Rodríguez, J. (2002), “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”, México, ed. ECAFSA

²⁰ Sánchez, A., (2009), “El manual de organización como herramienta para incrementar la eficiencia en una empresa de transporte público en el estado de México”, México

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

Tomando en cuenta los conceptos anteriores podemos concluir que un manual es: “un documento formal y sistemático de información organizacional, dirigido a los trabajadores que laboran en la organización para mejorar su desempeño laboral.”

2.3. Importancia de los manuales

La importancia de los manuales, radica en que explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que les explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el profundo y serio análisis de cada proceso, actividad, función o tarea que se lleva a cabo en la organización si son presentados en un documento accesible y claro, que permita al usuario encontrar una solución a los problemas relacionados con la forma de realizar sus funciones y actividades rutinarias, sin necesidad de preguntar a los niveles superiores, eliminando tiempo ocioso al contar con ellos de manera inmediata como instrumento de información y consulta.

2.4. Objetivos de los manuales

Como hemos mencionado anteriormente, los manuales son una forma de comunicación los cuales deben contar con ciertos objetivos específicos entre los que destacan los siguientes:

- ♦ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ♦ Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ♦ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- ♦ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ♦ Agilizar el estudio de la organización.
- ♦ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ♦ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- ♦ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.5. Ventajas y Desventajas de los Manuales²¹

Como todo documento los manuales administrativos no están exceptos de tener ventajas y desventajas, estas últimas lejos de minimizar su función ayudan a su continua supervisión y actualización.

Algunas de las ventajas y desventajas son:

VENTAJAS

- ❖ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ❖ Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etcétera.
- ❖ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.

²¹ Rodríguez, J. (2002), "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos", México, ed. ECAFSA

- ❖ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ❖ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ❖ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

DESVENTAJAS

- ❖ Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ❖ El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- ❖ Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- ❖ Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- ❖ Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

2.6. Clasificación de los manuales²²

Debido a que actualmente existe una gran cantidad de organizaciones, esto da la pauta a la creación de manuales de acuerdo a su giro respectivamente, por lo mismo existen diversas clasificaciones utilizando para nuestro fin la siguiente: de acuerdo a su naturaleza, a su contenido, a su función específica y a su ámbito.

2.6.1. De acuerdo a su Naturaleza

Esta clasificación se integra de la siguiente manera:

Microadministrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: son los documentos que contienen información de más de una organización.

²² Sánchez, A., (2009), "El manual de organización como herramienta para incrementar la eficiencia en una empresa de transporte público en el estado de México", México

Mesoadministrativos: incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2.6.2. De acuerdo a su Contenido

En esta clasificación encontramos algunos manuales más utilizados en la actualidad, los cuales son los siguientes:

De Organización: estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización.

De Procedimientos: constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De Calidad: son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables (con sus referencias), definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

De historia de la organización: estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

De políticas: también denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.

De puestos: conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas: este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De producción: elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas: manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De operación: estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

2.6.3. De acuerdo a su Función Específica

En esta clasificación se encuentran los manuales relacionados a las funciones operacionales.

De producción: su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección ingeniería industrial y el control de producción.

De compras: su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

De ventas: su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.), con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

De finanzas: su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contienen numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

De contabilidad: su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

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

De personal: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

Técnico: contiene los principios y técnicas de una función operacional determina. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función.

De adiestramiento o instructivo: su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.

2.6.4. De acuerdo a su Ámbito

Dentro de esta clasificación existen dos subclasificaciones las cuales son: manuales generales y manuales específicos.

GENERAL

De organización: este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

De procedimiento: este también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.

De políticas: su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

ESPECÍFICOS

De reclutamiento y selección: se refiere a una parte de un área específica, y su objetivo es establecer instrucciones, respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

De auditoría interna: su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la Auditoría Interna.

De políticas de personal: su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.

De procedimientos de tesorería: su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

Capítulo 3. Estructura del Manual de Organización

3.1. Identificación del manual de organización²³

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- ❖ Logotipo de la organización.
- ❖ Nombre de la organización.
- ❖ Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- ❖ Lugar y fecha de elaboración.
- ❖ Número de páginas.
- ❖ Sustitución de páginas (actualización de información).
- ❖ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ❖ Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o una diagonal.

3.2. Contenido del Manual de Organización²⁴

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos. Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

- ❖ Identificación
- ❖ Contenido
- ❖ Introducción
- ❖ Antecedentes históricos
- ❖ Base legal

²³ Franklin, E. (2004), "**Organización de Empresas**", México, ed. Mc Graw-Hill

²⁴ Rodríguez, J. (2002), "**Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**", México, ed. ECAFSA

- ❖ Atribuciones
- ❖ Misión
- ❖ Estructura orgánica
- ❖ Funciones
- ❖ Descripción de puestos
- ❖ Directorio

3.3. Introducción del manual de organización²⁵

En esta sección se explica al usuario que es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contengan un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

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

En la introducción no se debe describir de manera detallada la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y cómo pueden usarlo. La naturaleza de la introducción depende del tipo de manual que se esté preparando.

Algunos de los aspectos que debe considerarse en un manual de organización son los siguientes:

- ❖ *Objetivo del manual*: describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.

²⁵ Ídem

- ❖ *Ámbito de aplicación:* se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- ❖ *Autoridad:* aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombre de los puestos y no de personas.
- ❖ *Cómo usar el manual:* esta parte es la más importante en la introducción del manual. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo. Esta sección debe incluir aspectos como los siguientes:
 - ✓ Un examen breve del formato.
 - ✓ Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios.
 - ✓ El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones para mejorar el manual.
 - ✓ Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los que se utilizan para indicar temas revisados.
 - ✓ Una breve descripción de las características especiales.

3.4. Base Legal²⁶

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico como el que en seguida se indica: Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo social, con base en sus relaciones de jerarquía. Se recomienda realizar una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

²⁶ *Ibíd*em

3.5. Atribuciones²⁷

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

3.6.- Misión del Manual de Organización²⁸

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de cada organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

3.7. Estructura Orgánica²⁹

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización según sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

²⁷ Franklin, E. (2004), "**Organización de Empresas**", México, ed. Mc Graw-Hill

²⁸ Sánchez, A., (2009), "**El manual de organización como herramienta para incrementar la eficiencia en una empresa de transporte público en el estado de México**", México

²⁹ Ídem

3.8. Directorio³⁰

Es un documento en el que constan los nombre y puestos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio pueden adicionarse teléfonos, correo electrónico y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones, o forma parte de un grupo o sector.

Los manuales generales contienen convencionalmente este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

³⁰ *Ibíd*em

Capítulo 4. Generalidades de las Empresas Familiars

4.1. Concepto

La definición fácil del concepto mantiene que las empresas familiares son: compañías creadas y gestionadas por una sola familia. Hasta aquí la definición es correcta. Sin embargo en la práctica se materializa de formas distintas, y debe incluir el aspecto de la sucesión.

Así, en el contexto profesional se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”.

Joaquín Rodríguez Valencia: “Un número amplio de pequeñas empresas es administrada por familias y claro, esto influye en gran medida en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Los cuales suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante”.³¹

“Aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes.”³²

Jorge Durán: “Negocio gobernado y/o administrado con la intención de dar forma o perseguir la visión de la familia que mantiene una coalición dominante controlada por los miembros de una familia o número pequeño de familias de tal manera que es sostenible potencialmente a lo largo de generaciones de la familia o familias.”³³

Podemos concluir que las empresas familiares son: “cuando una la mayor parte de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen decisivamente en la administración y dirección del negocio.”

³¹ Rodríguez, J., (2002), “**Administración de pequeñas y medianas empresas**”, México, ed. THOMSON

³² Revista PYME 2017

³³ Durán, J. (2013), <http://web.udlap.mx/cief/files/2013/11/taller-de-emprendas-familiares.pdf>

4.2. Aspectos clave de la empresa familiar³⁴

Gran cantidad de micro y pequeñas empresas son administradas, esto influye en la operación cotidiana, por todos sus integrantes, en ese sentido existen diversos aspectos clave de la empresa familiar que se deben considerar y son los siguientes:

1. **Propiedad familiar:** La evolución de este tipo de empresa queda definida con el paso de las generaciones mediante tres círculos: empresa, propietario y familia.
Su origen se presenta cuando el empresario joven crea su compañía, la desarrolla hasta que llega a una edad avanzada y luego planea retirarse de ella. En ese momento pueden coexistir ya tres generaciones simultáneas en la empresa.
2. **Plan patrimonial:** Es necesario visualizar el efecto que tiene un patrimonio bien planeado y controlado en un área tan importante como lo es la sucesión y la herencia. Un empresario al final de su carrera productiva debe tomar decisiones críticas como decir si la empresa seguirá o no siendo dirigida por su familia o en caso extremo, se venda o bien se cierre.

4.3. Características de las empresas familiares

- ❖ Propiedad concentrada en un grupo familiar.
- ❖ El grupo familiar participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.
- ❖ Vocación de continuidad familiar, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

³⁴ Rodríguez, J (2002), “Administración de pequeñas y medianas empresas”, México, ed. Thomson, pág.

4.4. Ventajas de las empresas familiares

- Orientación al largo plazo y mayor grado de unidad, compromiso y dedicación con el negocio.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa, dado que se busca el beneficio de la familia.
- Mayor estabilidad laboral para empleados y directiva, pues por lo general en este tipo de empresas se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad a base de afectar a los empleados de base
- Mayor vinculación con los clientes, pues la atención al cliente suele ser más cordial y la calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes
- Mejor orientación al mercado, ya que suelen tener un conocimiento del negocio que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección
- Flexibilidad competitiva, al ser menos burócrata e impersonal en la toma de decisiones, que se suelen tomar con mayor rapidez.

4.5. Desventajas de las empresas familiares

- ❖ Dificultad de incorporación de socios externos, así como para la venta de acciones propias.
- ❖ Posible carga financiera para la recompra de acciones de familiares en el momento de la sucesión empresarial.
- ❖ Mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiación.
- ❖ Conflictos por entremezclar la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, pues pueden ponerse personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva.
- ❖ Dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares
- ❖ Concepto de gestión continuista, Las empresas familiares suelen ser más adversas al riesgo.
- ❖ Relaciones interfamiliares e intrafamiliares. No suele haber diferencias entre la vida privada y la profesional, y de ahí suelen surgir problemas.

- ❖ Incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- ❖ Confusión de la empresa con el concepto de una gran familia, existiendo un método de valoración y autovaloración fundamentado en un análisis muy subjetivo.

4.6. Roles de las empresas familiares

La naturaleza específica de las empresas familiares hace que en ellas lo personal y lo profesional conviva, a veces de forma menos armoniosa de lo que nos gustaría. Al fundador del negocio familiar le cuesta delegar; su empresa es como un hijo más. Los descendientes llegan con fuerza y ganas de cambiarlo todo, asumiendo más riesgos de lo que cabría esperar.

La forma más habitual de hacerlo es a través de dos vías:

Por un lado, definiendo claramente los roles y responsabilidades. De esta forma, ningún miembro de la familia olvida que tiene responsabilidades ante el resto. En algunos casos se establecen incluso objetivos de productividad.

- **Accionistas o propietarios:** en la parte alta de la pirámide, son aquellos miembros de la familia que poseen la propiedad de la empresa. Normalmente se trata del padre y sus descendientes, que en muchos casos comparten propiedad con otras entidades externas que han financiado el proyecto a cambio de un número limitado de acciones. Estos miembros de la familia y resto de accionistas deben decidir quiénes son los administradores de la empresa, pero en ningún caso gestionarla excepto en las grandes decisiones que afectan al patrimonio, como fusiones o ventas.
- **Administradores:** tienen la responsabilidad de proteger los intereses de los accionistas, elegir a la dirección de la empresa y determinar junto a ella cuál será la estrategia del negocio. Se trata normalmente de miembros de la familia que no tienen patrimonio invertido, sino que realizan su trabajo a cambio de un salario.
- **Directivos:** el resto de miembros de la familia, o a veces personas externas a ella, que dirigen las distintas áreas de la compañía (ventas, producción, operaciones, recursos humanos, etc.), también a cambio de

un salario. Se encargan de la operativa del día a día, de transformar la estrategia marcada junto a los administradores en una realidad.

Este esquema, que parece muy sencillo, va añadiendo complejidad a medida que la empresa va evolucionando. Los propietarios en muchas ocasiones son también administradores, o a miembros de la familia que se encuentran en la dirección se les premia con acciones, con lo que pasan a ser propietarios. Por ese motivo a menudo los roles se mezclan y es importante tener claro cuál es el papel de cada uno y qué intereses defiende.

Órganos de gobierno

Los órganos de gobierno sirven, precisamente, para que la familia gestione sus conflictos de manera profesional y sin traumas.

El Consejo de Familia: es el órgano de gobierno donde se reúnen los propietarios y el resto de familiares para establecer las reglas de funcionamiento de la empresa familiar. Permite trasladar los valores de la familia al negocio y solventar conflictos de intereses antes de que supongan un grave problema.

El Consejo de Administración: en él participan todos los administradores, sean o no parte de la familia, y se utiliza como herramienta para definir la estrategia de la empresa y para establecer los mecanismos mediante los que se protegerán los intereses de la familia.

**Capítulo 5.
Propuesta de un
manual de
organización
para incrementar
la eficiencia
dentro de una
empresa familiar.**

5.1. Diagnóstico

La técnica de recolección de la información que se utilizó fue la observación, y se logró detectar lo siguiente:

La empresa familiar "X", es una empresa clasificada de acuerdo a su giro de servicios, según su magnitud es pequeña, y de acuerdo a su capital es privada.

Se detectó que la aplicación de la administración es en alto grado empírica, ya que no se tiene conocimiento de los recursos y herramientas que se pueden utilizar para mejorar los procedimientos y tener un correcto aprovechamiento del tiempo y los recursos, aun cuando parte de los miembros de la empresa cuentan con estudios de nivel superior.

En cuanto al tipo de organización, se puede decir que es de tipo lineal, ya que la autoridad es única y reside en el Presidente-Gerente, él es quien toma todas las decisiones, a él se le reportan todas las actividades y con él se reportan la mayoría de los miembros de la organización. Se nota una congestión en la dirección de la empresa, debido a la tardanza en la toma de decisiones.

Los niveles jerárquicos no están establecidos de una manera formal, más bien únicamente a través de supuestos, es como se intuye una jerarquía. Esto crea confusión entre los empleados.

Se cree firmemente que un paso muy importante para esta empresa es la implementación de un manual de organización, porque le proporcionará una visión conjunta de la organización, precisará las funciones y deslindará responsabilidades, evitará la duplicidad, repetición de instrucciones rutinarias o cotidianas, detectará posibles omisiones, ilustrará el correcto seguimiento de las actividades, facilitará la selección e inducción del personal, facilitará la toma de decisiones. Todo lo anterior significará una mejor optimización de los recursos.

Manual de Organización

Índice

Bienvenida

Antecedentes de la organización

Misión y visión organizacional

Valores

Objetivo general y específicos

Estructura orgánica

Descripción de puestos

Reglamento interno

Bienvenida

Nosotros "X" S.A. de C.V., nos presentamos ante ustedes para darnos a conocer y poder proporcionarles toda la información que se requiera para la prestación de nuestro servicio.

Le aseguramos que en todo momento se tomarán en cuenta sus opiniones y sugerencias para la actualización de éste y poder seguir en funcionamiento.

A partir de este momento usted forma parte de ésta su organización.

Antecedentes

Iniciamos operaciones en 2014, lo que nos coloca como una empresa joven, pero con gran experiencia en negocios. Somos una empresa 100% mexicana, dedicada a la satisfacción de los clientes a través de diversos platillos.

Contamos con un gran equipo de colaboradores que siempre van a buscar la satisfacción de las necesidades de los comensales.

Esto unido a la calidad de nuestros productos y servicios, una política de precios competitiva, han hecho que estemos en la preferencia de los clientes.

Misión

Producir alimentos de alta calidad, creciendo e innovando en armonía con la sociedad, proporcionando satisfacción a los consumidores.

Visión

Ser reconocida en 2020, como una de las mayores empresas mexicanas en el sector alimenticio, ser líder en la satisfacción de clientes a través de platillos de calidad e innovadores con una estructura flexible y evolutiva y una distribución alineada a las estrategias de la empresa.

Valores

- ❖ Honestidad
- ❖ Respeto
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Espíritu de Servicio
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Ética
- ❖ Alta calidad
- ❖ Satisfacción de los consumidores
- ❖ Creatividad
- ❖ Innovación;
- ❖ Planificación, control y ejecución, teniendo como definición clara de responsabilidades, tareas y metas que serán cumplidas.

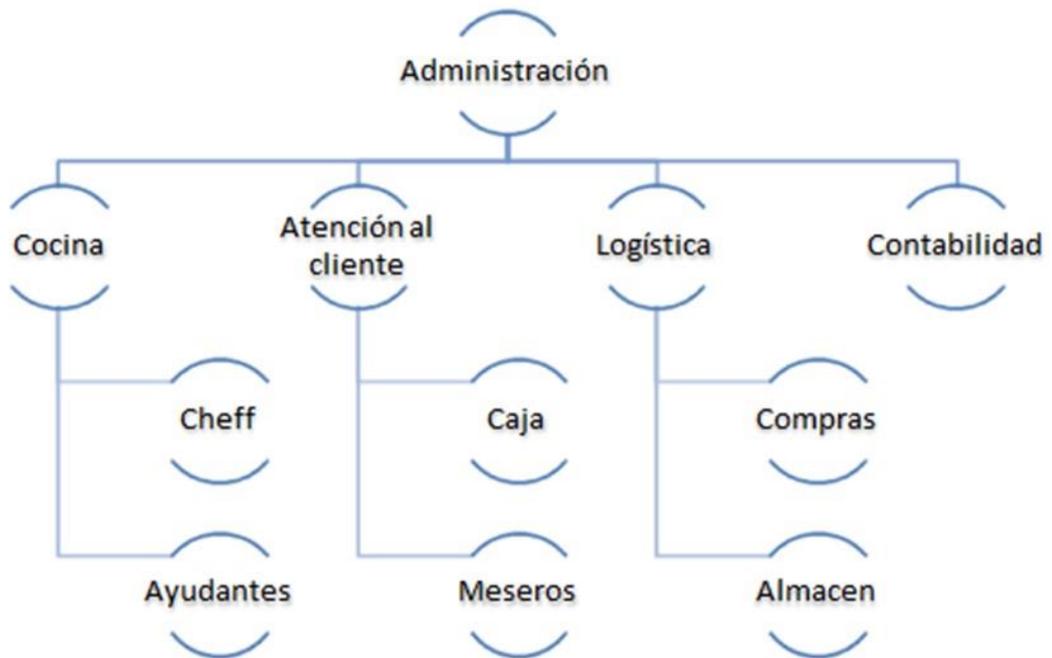
Objetivo General

Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable y darle importancia a cada uno de ellos, porque en sus manos está nuestro éxito.

Objetivos Específicos

- ❖ Crear una cultura de calidad y de continuidad además de calidez de estándares de servicio.
- ❖ Conocer los servicios que vendemos y adecuarlos a las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Fomentar que los clientes cautivos se involucren en todas nuestras promociones.
- ❖ Superar el presupuesto de negocios planeado.
- ❖ Mejorar la presentación de platillos.
- ❖ Incrementar el índice de satisfacción a los clientes.
- ❖ Mantener nuestro entorno adecuado para la buena atención.

Estructura Orgánica



Descripción de Puestos

El Consejo de Administración tiene como objetivo, orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando así como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos.

La creación de un Consejo de Administración implica, según la legislación, el cumplimiento de una serie de requisitos formales (registros, etc.) que convierten a sus componentes en gestores y responsables de la empresa. Un Consejo Consultivo opera de manera similar a un Consejo de Administración, excepto por la ausencia de derechos y responsabilidades como consejero establecidas tanto en la Ley de Sociedad Mercantil como en la Ley del Mercado de Valores.

Funciones principales

A pesar de que cada una de las empresas tiene sus características específicas, en términos generales las principales funciones y responsabilidades de un Consejo son los siguientes:

- Evaluación de los resultados de la compañía y del director general
- Aprobación de las estrategias generales.
- Control de la ejecución y consecución de los objetivos del plan estratégico.
- Establecimiento y control de gestión presupuestaria.
- Creación de los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión veraz y de calidad.
- Toma de decisiones en el caso de inversiones importantes o enajenación de activos.
- Control y supervisión de los altos directivos.
- Aprobación de alianzas estratégicas.
- Establecimiento de la política de retribuciones de los altos directivos.

Cocina

La cocina es la zona industrial de un restaurante, o sea, el área de producción, donde se elaboran los alimentos que serán servidos en el comedor. La cocina cuenta con un personal dirigido por un “Chef” o “Jefe de Cocina” asistido por un “Sous Chef”, seguido de los jefes de partida, cocineros y ayudantes.

Funciones principales

- ❖ Realizar de manera calificada la planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina y repostería.
- ❖ Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- ❖ Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área.
- ❖ Realizar inventarios, escandallos, controles de materiales, mercancías, etc., de uso en el departamento de su responsabilidad.
- ❖ Diseñar platos y participar en su elaboración.
- ❖ Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.
- ❖ Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- ❖ Colaborará en la instrucción del personal a su cargo.

CHEF

Chef es un término que procede del francés y que hace referencia al jefe de cocina. El concepto se utiliza, en el lenguaje cotidiano, para nombrar a la persona cuya profesión u oficio consiste en cocinar.

Funciones principales

- ❖ La organización general de la cocina
- ❖ Elabora y componer los menús
- ❖ Hacer los pedidos de materia prima
- ❖ Ser responsables por la utilidad de la cocina
- ❖ Contratar personal
- ❖ Capacitar a su personal
- ❖ Supervisar la cocina a la hora del servicio
- ❖ Asesorar a la gerencia en la compra de los equipos y en muchos casos ser responsable, en parte o completamente por el almacén, sala de lavado, etc.

AYUDANTES DE COCINA

Los ayudantes de cocina ayudan al personal de cocina en los restaurantes, hoteles, empresas de servicios de comidas, bares, etc., por ejemplo preparando platos y comidas y limpiando la cocina.

Funciones principales

Los ayudantes de cocina ayudan a los chefs o cocineros con las tareas más sencillas, en trabajos rutinarios de la cocina, tales como:

1. Limpiar, pelar y cortar las verduras.
2. Mezclar los ingredientes juntos.
3. Desplumar de aves de corral.
4. Picar carne.
5. Desescamar pescado.

Mantener limpia la cocina es una parte importante del trabajo. Esto incluye lavar la vajilla y los cubiertos utilizados por los clientes. También se encargan de tirar la basura. En algunas cocinas, el ayudante puede colaborar con tareas cocina básicas. Las funciones de un ayudante de cocina dependerán del tamaño de la cocina en la que trabajen.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.

Funciones principales

1. Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa.
2. Representar la autoridad para resolver problemas que afectan a los clientes directa o indirectamente.
3. Recibir las solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente.
4. Coordinar la logística de la entrega de esos productos o servicios.
5. Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de la clientela.
6. Prevenir las causas de conflictos con los clientes.
7. Recibir y dar solución a las quejas y reclamaciones.
8. Analizar posibles procesos que afecten a los clientes de la organización.
9. Realizar sugerencias de soluciones a dichos procesos.
10. Generar y exhibir resultados sobre las mediciones de la satisfacción del cliente.
11. Estudiar las causas de insatisfacción de los clientes.
12. Ofrecer sugerencias para lograr contrarrestarlas.

CAJA

Es una persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.

Funciones principales

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.
- Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los movimientos diarios de caja.
- Sellar, estampar recibos de ingresos por caja, planillas y otros documentos.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

MESERO

Es la persona que tiene como oficio atender a los clientes de un establecimiento proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia.

Funciones principales

- Recibir a los clientes y acompañarles hasta las mesas.
- Encargarse de la preparación de mesas y sillas, así como la disposición de los cubiertos.
- Recoger el pedido de los cliente y transmitirlo a la barra o a la cocina, ya sea verbalmente o introduciendo los datos en una PDA o TPV táctil.
- Asesorar a los clientes, ayudarles a escoger y resolver sus cuestiones y dudas.
- Atender reclamaciones, en el caso de que se produzcan.
- Gestionar la cuenta y cobrar las consumiciones.
- En ocasiones, también puede ocuparse del control y gestión del stock.
- Realizar algunos trabajos de preparación de alimentos (normalmente sencillos), como bocadillos, desayunos y meriendas, trinchado y flameado.

LOGÍSTICA

Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

Funciones principales

1. Servicio al cliente

- Generar un equilibrio entre el comprador y la empresa (vendedor).
- Mantiene e incrementa la confianza del cliente respondiendo a sus necesidades.

2. Aprovisionamientos

- Asegura la demanda de los bienes y servicios proporcionados al cliente.

3. Transporte

- Es un servicio que agrega a la empresa un valor, ya que representa la transportación de bienes.

4. Inventarios

- Tener una regulación de la oferta y la demanda, lograr un posicionamiento geográfico, disminuir costos de producción y evitar pérdida por incumplimiento.

COMPRAS

Es el plural de compra en relación a la adquisición de un producto o servicio que realiza el consumidor o cliente; definiéndose compra como el acto de adquirir un artículo o servicio que se encuentra para la venta, pagando un precio estipulado por el vendedor.

Funciones principales

- ❖ Estudiar las tendencias del mercado.
- ❖ Analizar los envíos de los proveedores.
- ❖ Buscar alternativas para optimizar los costos de la empresa y realizar una labor conjunta con las demás áreas de la compañía.
- ❖ Mantener relaciones eficientes con todos los proveedores y escoger los más competitivos.
- ❖ Adquirir materia prima con la calidad idónea para los procesos en los cuales va a ser empleada.
- ❖ Mantener al mínimo los inventarios.

ALMACÉN

Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.

Funciones principales

RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS

Es el proceso que consiste en dar entrada a las mercancías que envían los proveedores.

ALMACENAMIENTO

Consiste en la ubicación de las mercancías en las zonas idóneas para ello, con el objetivo de acceder a las mismas y que estén fácilmente localizables.

CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO

Durante el tiempo que la mercancía está almacenada, tiene que conservarse en perfecto estado.

GESTIÓN Y CONTROL DE EXISTENCIA

Una de las funciones clave que consiste en determinar la cantidad de cada producto que hay que almacenar, calcular la cantidad y la frecuencia con la que se solicitará cada pedido con el objetivo de disminuir al máximo los costes de almacenamiento.

CONTABILIDAD

Es la que se encarga de cuantificar, medir y analizar la realidad económica, las operaciones de la organización con el fin de facilitar la dirección y el control presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y ordenada para las distintas partes interesadas.

Funciones principales

- ❖ Salida de dinero: realizar pagos o mantener las facturas pagadas.
- ❖ Entrada de dinero: procesar los pagos recibidos.
- ❖ Nómina de sueldo: asegurarse de que todos los trabajadores son pagados.
- ❖ Presentación de informes: preparar informes financieros.
- ❖ : evitar errores, fraudes o robos.

REGLAMENTO INTERNO

Horarios de trabajo

- El horario de la jornada laboral será de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. contando con una hora de comida y los sábados de 7:00 a 2:00 p.m.
- Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa, según las necesidades de la misma; siendo obligación de ésta dar aviso a él o los trabajadores.
- Todo trabajador debe registrar su asistencia al inicio y término de sus labores en las tarjetas o listas que la empresa proporcione, cuando la asistencia se registre en las tarjetas, habrá relojes checadores para tal efecto.
- El registro de asistencia es personal. El trabajador que no registre o no marque su ingreso y salida, será considerada como inasistencia.
- Las tarjetas de asistencia no son transferibles, servirán a los trabajadores como comprobantes del tiempo trabajado durante la semana, así como para pagar a los interesados sus salarios correspondientes.
- El trabajador deberá permanecer en su lugar de trabajo durante la jornada laboral. El desplazamiento fuera de su lugar de trabajo por motivos particulares se hará con conocimiento del jefe inmediato, bajo responsabilidad del control del personal a su cargo.
- La tolerancia a la hora de ingreso al trabajo será de 15 minutos

Forma de pago

- El salario de los trabajadores será pagado dentro de las horas laborables, los días viernes de cada semana.
- Si el día de pago coincide con un día de descanso obligatorio se pagará al día siguiente.
- El salario se le deberá pagar directamente al trabajador; en caso de que se encuentre imposibilitado el cobro lo hará otra persona que se designe como apoderado mediante una carta poder.

Días de descanso obligatorios

- Por cada jornada semanal de labores el personal gozará de un día de descanso con goce de salario, siendo éste el día domingo.
- Son días de descanso obligatorio:
 - El 1o. de enero;
 - El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
 - El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
 - El 1o. de mayo;
 - El 16 de septiembre;
 - El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
 - El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
 - El 25 de diciembre.

Vacaciones

- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.
- Los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional no menor del 25% sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.
- La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsecuente y estas deben ser concedidas oficialmente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

Permisos y faltas

- Los permisos deben ser forzosamente solicitados por escrito y de 24 a 48 horas de anticipación, el permiso que no cumpla con dichos requisitos automáticamente se considera nulo.

- En caso de enfermedad el trabajador deberá reportarse con el Jefe inmediato en las primeras horas de trabajo. Si la enfermedad requiriera reposo por más de un día, deberá presentar el certificado médico correspondiente expedido por el IMSS, en el que se especifique la enfermedad y los días que se ausentará del trabajo.

Restricciones

- El personal de la compañía deberá portar a su entrada y en todo momento durante su estancia en la empresa la identificación, en caso contrario le será restringida la entrada.
- Por disposición oficial de la Secretaria de Salud queda estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones que no cuenten con la ventilación adecuada.
- Por motivos de seguridad, toda persona que ingrese a la organización, será sujeta a una revisión tanto a su ingreso como a su egreso de la misma.

Queda prohibido

- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro la seguridad del trabajador, la de sus compañeros o la de terceras personas.
- Sustraer de la empresa instrumentos de trabajo o materias primas.
- Provocar en el interior del centro de trabajo escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina.
- Usar las herramientas de la empresa para fines particulares o fines distintos para los que están destinados.
- El uso de bebidas alcohólicas durante la prestación del servicio, así como presentarse a sus labores en estado de ebriedad.

Disposiciones disciplinarias

- Los trabajadores deberán dirigirse con respeto tanto a sus superiores como a sus compañeros de trabajo, debiendo presentarse a sus labores aseados.
- Se suspenderá al trabajador 1 (un) día sin goce de sueldo cada vez que acumule tres retardos, en un período de 2 semanas hábiles. Después

del minuto 15 se considerara falta y será computable para los efectos de ley.

- Cuando algún trabajador incurriera en faltas o ausencias injustificadas e indisciplinas, se le sancionará con suspensión sin goce de sueldo de uno a ocho días, según las circunstancias del caso.

RECOMENDACIONES

Con base en la investigación del presente trabajo, podemos concluir que una buena administración se basa en técnicas que permitan alcanzar los objetivos establecidos en un principio, existen herramientas que permiten el incremento de eficiencia dentro de una organización, como lo son los manuales administrativos, en este caso el manual de organización constituye un elemento indispensable para el logro de los objetivos planeados y el buen funcionamiento de cada departamento que integra la organización.

El medio ambiente en el que se desarrolla la empresa es muy agresivo, por lo tanto si realmente se desea ser una empresa exitosa se deberá contemplar la situación actual de la misma y saber hacia dónde se desea llegar, por lo que es importante para la organización contar con una base sólida y clara como lo es un Manual de Organización.

La propuesta del manual de organización para la empresa "X", S.A. de C.V., es un recurso para apoyar a la administración de la misma, debido a que va a servir como auxiliar para que exista una adecuada estructura organizacional, se establezcan claramente los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de comunicación, las funciones de cada puesto, las cuales deben estar claramente establecidas, y bien delimitadas las responsabilidades así como el establecimiento de políticas, ya que todo lo anterior permitirá detectar los errores que se llegaran a cometer en el desempeño de cada una de las funciones.

Otro de los múltiples beneficios que otorga el manual, es el permitir a los miembros de la organización conocer los deberes y responsabilidades que cotidianamente realizan, logrando llegar a alcanzar los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- “Agenda Mercantil”** sección (LGSM), (2017), México, ed. Fiscales Isef
- Chiavenato, I., (1999) **“Introducción a la teoría general de la Administración”** México, ed. McGraw-Hill
- Daft, R., (2004), **“Administración”**, México, ed. Thomson
- Fernández, J., (1999), **“El Proceso Administrativo”** México, ed. Diana
- Franklin, E., (2004), **“Organización de Empresas”**, México, ed. McGraw-Hill¹
- Koontz, H., (2000), **“Administración Contemporánea”** México, ed. McGraw-Hill
- Hampton, D., (1998) **“Administración”** México, ed. McGraw-Hill
- Hernández, S., (2011), **“Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia”**, México, ed. McGraw-Hill
- Koontz, H., (2004) **“Administración. Una perspectiva global”** México, ed. McGraw-Hill
- Reyes, A., (1983), **“Administración de Empresas. Teoría y Práctica Primera Parte”** México, ed. LIMUSA
- Rodríguez, C. (2011). **“Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de autores mexicanos”**, México, ed. UNAM.

CIBERGRAFÍA

http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf