

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES. CUAUTITLAN

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIONES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE REFACCIONES AUTOMOTRICES DIESEL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

JUDITH ROSA HILDA JUAREZ HERNANDEZ

JOSE CARLOS TRINIDAD GOMEZ

ASESOR: L.A.E. TERESA CRUZ SANCHEZ

27956!



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

U N A M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO. VOTOS APROBATORIOS



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

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un manual de organizaciones para una empresa-  
dedicada a la comercialización de refacciones automotrices  
diesel"

que presenta el pasante: José Carlos Trinidad Gómez  
con número de cuenta: 9015066-5 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 27 de Marzo de 2000

PRESIDENTE C.P. Marco Antonio Ramírez Reyes y Orduña

VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO L.A. Alvaro González Mendoza

PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Raúl de la Parra Ortega



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

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO



ASUNTO VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA DE  
 ESTUDIOS PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un manual de organizaciones para una empresa -  
dedicada a la comercialización de refacciones automotrices-  
diesel"

que presenta la pasante: Judith Rosa Hilda Juárez Hernández  
 con número de cuenta: 9008006-9 para obtener el TITULO de.  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx, a 27 de Marzo de 2000

PRESIDENTE C.P. Marco Antonio Ramírez Reyes y Orduña

VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO L.A. Alvaro González Mendoza

PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Raúl de la Parra Ortega

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS nuestro señor por darme la vida, salud y fuerza para lograr salir adelante y alcanzar esta meta, gloria a ti señor.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por las enseñanzas que en sus maestros me otorgaron para poder llegar a ser un profesionalista, con el compromiso de llevar muy en alto el espíritu universitario.

A la profesora Teresa Cruz Sánchez por la sabiduría y guía que nos dio no solo para ser profesionalista, sino también para ser mejor ser humano.

A Judy por haberme acompañado en esta tesis, aportando grandes ideas y manteniendo vivo el espíritu para no rendirnos.

Muy en especial a la familia Trinidad Gómez. A mi padre José por su paciencia y apoyo hacia a mí, pero sobre todo por enseñarme que cuando un hombre trabaja duro puede lograr cualquier cosa. A mi madre Margarita por toda su comprensión, apoyo y amor que me ha dado día con día y que sin ella no saldría adelante. A mis hermanos Armando, que con sus logros me ha dado la inspiración de luchar por ser siempre el mejor, Carmen que con su apoyo, espíritu y coraje me han enseñado a no rendirme y a Meggie cuyo cariño y ternura le han dado a mi vida una gran alegría, aún en mis peores momentos.

A todos ellos, gracias

JOSE CARLOS

## ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	4
1.1 Orígenes de la administración científica	4
1.1.1 Frederick Winslow Taylor	4
1.1.2 Henry Gantt	6
1.1.3 Frank y Lillian Gilbreth	7
1.1.4 Henry Fayol	8
1.2 Concepto de administración	10
1.3 Importancia de la administración	14
1.4 El proceso administrativo	16
1.4.1 Planeación	17
1.4.2 Organización	19
1.4.3 Integración	20
1.4.4 Dirección	21
1.4.5 Control	22
CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN	24
2.1 Concepto de organización	24
2.2 Importancia de la organización	27
2.3 Objetivos de la organización	29
2.4 Sistemas de organización	30
2.4.1 Sistema de organización lineal	30
2.4.2 Sistema de organización funcional	31
2.4.3 Sistema de organización matricial	31
2.4.4 Sistema de organización lineo – funcional	32
2.5 Herramientas para una mejor organización	33
2.5.1 Organigramas	35
2.5.2 Descripción de puestos	37
2.5.3 Manuales administrativos	38
CAPÍTULO III. MANUALES ADMINISTRATIVOS	39
3.1 Concepto de manuales	39
3.2 Objetivos de los manuales	41
3.3 Tipos de manuales	43
3.3.1 Manual de Organización. Concepto	44
3.3.2 Contenido del manual de organización	46
3.3.3 Importancia del Manual de organización	48
3.4 Ventajas y desventajas de los manuales	51

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO	53
4.1 Metodología	53
4.1.1 Planteamiento del problema	53
4.1.2 Objetivos de la investigación	53
4.1.3 Justificación del problema	54
4.1.4 Marco teórico	53
4.1.5 Tipo de investigación	55
4.1.6 Hipótesis	56
4.1.7 Diseño experimental	56
4.1.8 Selección de muestra	57
4.1.9 Variables a medir	57
4.1.10 Método de recolección de datos	57
4.1.11 Cuestionario	58
4.1.12 Tabulación de resultados	61
4.1.13 Interpretación de resultados	82
4.2 Manual de organizaciones de la empresa Tractos Diesel	88
4.2.1 Prólogo	88
4.2.2 Introducción	90
4.2.3 Antecedentes históricos de la empresa	92
4.2.4 Políticas generales de la empresa	94
4.2.5 Misión de la empresa	97
4.2.6 Objetivos generales de la empresa	97
4.2.7 Organigrama de la empresa	98
4.2.8 Descripción de puestos de la empresa	99
4.3 Conclusiones y recomendaciones a la empresa	121
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	127

## INTRODUCCIÓN

---

México y el mundo se encuentran inmersos en un proceso de cambio y transformación, partiendo desde que la Revolución Industrial dio paso a una nueva etapa en el manejo y desarrollo empresarial, en la actualidad se han consolidado nuevos centros financieros y tecnológicos; y al mismo tiempo se han gestado nuevas áreas de comercio que rebasan las fronteras nacionales, que en conjunto han apuntado a la creciente globalización de la economía mundial, originando que hoy en día ningún país que aspire al crecimiento y desarrollo económico, pueda permanecer al margen del entorno internacional.

Ante esta nueva realidad global se presupone como condición para que una empresa pueda participar con competitividad y paralelamente lograr la eficiencia y la eficacia, es decir alcanzar la productividad, se hace indispensable la aplicación científica de la Administración, la cual constituye el motor fundamental para el crecimiento y desarrollo empresarial, llevando a la empresa a nuevas oportunidades y a una amplia participación en el mercado, fomentando no sólo su propio progreso, sino que también va a ayudar en el proceso de globalización económica del país.

Es así que en este volumen se agrupan una serie de temas fundamentales que pretenden sustentar la presente tesis, partiendo de la Administración científica, en donde tomamos del proceso administrativo a la fase de la organización, de cuyas herramientas nos apoyamos específicamente en el manual de organización, conformando así la base teórica que permitirá el desarrollo del caso práctico.



En el primer capítulo de esta obra, se incluyen los antecedentes históricos de la Administración Científica, describiendo brevemente las aportaciones de sus principales autores representantes, destacando a Frederick Winslow Taylor, conocido como el padre de la Administración Científica, Frank y Lillian Gilbreth por sus estudio de tiempos y movimientos, Henry Gantt, precursor de la planeación y Henry Fayol por sus aportaciones al proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa. Seguidamente se destaca a la Administración Científica, su concepto y su importancia en las organizaciones, para finalmente citar el proceso administrativo de H. Wehrich, siendo este esencial para llevar a cabo la correcta aplicación de la Administración.

En el capítulo segundo “La Organización”, destacamos como fase importante del proceso administrativo a la organización y su importancia, ya que en ella es donde se lleva a cabo la estructuración y se delimitan puestos y funciones a realizar en los diversos sistemas de organización, auxiliándose de diversas herramientas como los organigramas, las descripciones de puestos y los manuales.

En el tercer capítulo contemplamos a los manuales, describiendo su contenido, su importancia, sus ventajas y desventajas, tomando específicamente al Manual de Organización que con cuyas características y ventajas se nos proporciona como la herramienta esencial para organizar una empresa y que a su vez nos va a servir para dar solución a los problemas presentados en el caso práctico.

En el cuarto y último capítulo presentamos la situación real de una empresa cuyos conflictos entre su personal han llegado a mermar su productividad, en donde establecemos las hipótesis: “Los problemas presentados por la empresa se deben a la falta de una organización formal.” e “Implantando un manual de organizaciones en la empresa, ésta tendrá una alternativa

para resolver sus problemas y así aumentar su productividad.” Para ello se realizó una investigación basada en el Método Científico, por medio de una entrevista en su modalidad de encuesta, aplicada a todos los empleados de la empresa “Tractos Diesel S.A. de C.V.” con el objetivo de identificar las posibles causas por las que se originan los conflictos en la empresa y porqué no se logra la productividad en la misma, tabulando los resultados que una vez analizados, nos proporcionarán las bases para encontrar posibles soluciones a los problemas presentados.

Es así que en esta tesis: “Propuesta de un manual de organizaciones para una empresa dedicada a la comercialización de refacciones automotrices diesel.” Presentamos las bases teóricas y la investigación científica práctica que nos llevan al desarrollo de la misma, destacando entonces que las organizaciones de hoy requieren de reconocer sus necesidades esenciales, hasta lograr al máximo la productividad, es decir lograr el máximo resultado con el menor número de recursos, además de fomentar un cambio generalizado en la cultura organizacional, hasta lograr una madurez administrativa, en donde con la aplicación de cada paso del proceso administrativo, se convierta en un mecanismo con movimiento propio que tienda siempre al mejoramiento de la propia organización y el entorno en el que opera.

## CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

---

### 1.1 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración científica tuvo su origen a partir de la época de la revolución industrial, en donde con la utilización de las máquinas en la industria, y el inicio de la producción masiva, se fueron complicando los métodos de trabajo, y principalmente las relaciones laborales, haciéndose entonces más que necesaria, imperiosa la aplicación de métodos administrativos racionales que facilitaran las actividades en las industrias.

Surge así, el enfoque científico de la administración, en el cual comienza a aplicarse el método científico en la solución de los problemas industriales. Dichos métodos se caracterizaron por ser técnicas de planeación y control principalmente, que facilitaban la realización de las actividades industriales que se tornaban complejas debido al crecimiento desmedido de las industrias en aquella época. Este pensamiento científico tuvo su origen en las teorías del ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor y de sus seguidores Henry Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, así como las aportaciones de Henry Fayol, padre de la teoría clásica de la administración.

#### 1.1.1 FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Conocido como el padre de la Administración Científica, fue el primero que se preocupó por elevar la eficiencia en la producción para alcanzar una mayor productividad, eliminando así el esfuerzo irracional de los trabajadores.

Taylor transformó a la industria y a la administración empírica, por medio del estudio sistemático del trabajo, es decir aplicó una ciencia de la administración, adoptando una actitud metódica con el fin de solucionar los diversos problemas de las industrias.

Su enfoque científico de la administración estaba basado en:

- La aplicación del método científico, sustituyendo al empirismo.
- Fomentar la armonía y la cooperación en los grupos de trabajo.
- El logro de la producción máxima a través de diversas técnicas como el estudio de tiempos y movimientos y el establecimiento de estándares de producción.
- Desarrollar a los trabajadores para su beneficio y el de la empresa.

Taylor, en su libro de administración de talleres manifestó su interés en las técnicas de racionalización del trabajo obrero, ya que inicialmente las decisiones eran tomadas por los propios trabajadores en el momento de realizar sus labores. Para Taylor el objeto de la administración científica era que los gerentes llevaran a cabo una planeación por anticipado y diseñaran sistemas de trabajo que facilitaran las actividades de los trabajadores, designando a las personas adecuadas para hacerlo, eliminando el empirismo; esto a través de los siguientes principios:

- 1) PRINCIPIO DE PLANEAMIENTO. Sustituir la improvisación y el trabajo empírico por métodos científicos.
- 2) PRINCIPIO DE PREPARACIÓN. Selección y entrenamiento de personal, de acuerdo a sus aptitudes.

3) PRINCIPIO DE CONTROL. Verificar que el trabajo se lleve a cabo conforme a lo planeado.

4) PRINCIPIO DE EJECUCIÓN. División del trabajo y responsabilidades.

Originándose entonces el objetivo de la administración: retribuir justamente a trabajadores y patrones, reduciendo los costos de producción, es decir el logro de la productividad en las industrias. Siendo entonces Taylor, quien desarrollara la primera teoría científica de la administración, estudiando ésta y a la propia empresa de manera científica, dejando atrás la improvisación para dar paso a la planeación, eliminando al empirismo.

#### 1.1.2 HENRY GANTT (1861-1919)

Henry Gantt, ingeniero mecánico seguidor de la filosofía de Taylor, desarrolló un trabajo de selección científica de los trabajadores, considerando al elemento humano como el más importante, aplicando la psicología en las relaciones humanas en el trabajo promoviendo un sistema de incentivos para los trabajadores y supervisores, de tal modo que motivara su labor en la organización.

Impulsó la cooperación armónica entre la administración y los trabajadores como un beneficio mutuo, es decir que exista una comunicación y coordinación eficaz para resolver problemas de la organización, siendo de vital importancia el elemento humano. Finalmente su aportación más importante, fue el diseño de un sistema gráfico que facilitó la planeación y el control de los diversos problemas en las empresas, destacando la importancia del tiempo y el costo, en la planeación y el control del trabajo

### 1.1.3 FRANK B. GILBRETH (1869-1924) Y LILLIAN GILBRETH (1878-1972)

Frank y Lillian Gilbreth. Con sus trabajos influyeron enormemente en el pensamiento industrial y administrativo de su época.

Frank Gilbreth, se destacó por sus estudios de tiempos y movimientos necesarios en la realización de cualquier actividad en la industria, con el fin de utilizar siempre la mejor manera (The best way) de llevar a cabo las tareas y elevar la eficiencia en las personas. Sus principales aportaciones fueron:

- Desarrolló estudios de micromovimientos de la secuencia lógica del trabajo manual, (al cual llamó Therblig por su nombre al revés) basado en 17 movimientos elementales y necesarios para ejecutar cualquier tarea.
- Utilizó y desarrolló el cine, con el fin de llevar a cabo un análisis y mejorar las secuencias y movimientos del trabajo por medio de un cronómetro capaz de registrar 1/200 por minuto, cuya técnica llamó “Estereocronociclografía”.
- Desarrolló un diagrama parecido al diagrama de flujo de trabajo.
- Desarrolló un sistema de calificación de méritos.
- Resaltó la importancia del uso de las estadísticas en el estudio de la administración

Por su parte, Lillian Gilbreth. Psicóloga industrial, trató el aspecto humano de los trabajadores tomando en cuenta su personalidad y sus necesidades, integrándolas al trabajo.

#### 1.1.4 HENRY FAYOL (1841-1925)

Henry Fayol padre de la teoría clásica de la administración, quien se enfocó en la creación de una estructura que permitiera el logro de la eficiencia en la organización por medio del trabajo en equipo conjuntando cada una de las partes en un objetivo común.

Fayol define esa estructura en 6 funciones o actividades básicas de la empresa:

- 1) Funciones Técnicas: se refieren a la producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2) Funciones Comerciales. se refieren a la compra - venta o intercambio de los productos o servicios.
- 3) Funciones Financieras: se refieren al manejo y la búsqueda de capitales.
- 4) Funciones de Seguridad: se refieren a la protección y preservación de los bienes y las personas de la organización.
- 5) Funciones Contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances y costos; incluyendo estadísticas.
- 6) Funciones Administrativas: la dirección de la empresa va a llevar a cabo la integración, coordinación y sincronización de todas las funciones de la organización.

Para Fayol las primeras 5 funciones son las que van a llevar a cabo las tareas y podríamos denominarlas “operativas” ya que ninguna va a formular planes de acción o coordinar labores, puesto que estas son funciones que se le atribuyen a la dirección de la empresa. Estas funciones administrativas comprenden:

- PLANEAR. Proyectar el futuro y establecer planes de acción.

- ORGANIZAR. Establecer la estructura material y social de la empresa para su funcionamiento.
- DIRIGIR. Orientar y guiar a la empresa para que alcance sus objetivos.
- COORDINAR. Armonizar actividades y recursos para facilitar el logro de objetivos.
- CONTROLAR. Verificar que todo resulte conforme a lo planeado y a los principios establecidos inicialmente para detectar errores y corregirlos.

Fayol estableció además, 14 principios generales de la administración en base a su experiencia, en los cuales incluye aquellos que considera como más indispensables en las empresas, siendo estos flexibles y adaptables a cualquier circunstancia, tiempo y lugar:

- 1) División del trabajo.
- 2) Autoridad y responsabilidad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de mando.
- 5) Unidad de dirección.
- 6) Subordinación del interés individual al general.
- 7) Remuneración.
- 8) Centralización.
- 9) Cadena escalar.
- 10) Orden.
- 11) Equidad.
- 12) Estabilidad.
- 13) Iniciativa.
- 14) Espíritu de equipo.



## 1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Desde la antigüedad, cuando el hombre tuvo la necesidad de reunirse en grupos para alcanzar una meta determinada (acto administrativo), la administración ha permitido lograr que con el mínimo de esfuerzos individuales posibles se alcance un objetivo común o se obtenga un resultado óptimo.

Ante la importancia que la administración científica adquirió con el desarrollo de las industrias durante la revolución industrial, la consolidación del capitalismo como sistema económico y en la actualidad el auge de la globalización económica mundial, la administración ha repercutido enormemente desde entonces en el fortalecimiento y desarrollo de las empresas.

Dada la definición etimológica de administración, “ad” hacia y “ministrare” servir, nos muestra que la administración es una función de subordinación por un servicio prestado, siendo entonces, la naturaleza de la administración la de racionalizar y optimizar recursos, pero a manera de servir y ayudar.

Sin embargo, consideramos conveniente proporcionar diversas conceptualizaciones de administración dadas por distintos autores con el fin de obtener un concepto más amplio sobre lo que es en sí la administración.

*Fernández Arena José A.*

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.”<sup>1</sup>

*Reyes Ponce Agustín.*

“Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”<sup>2</sup>

*Rodríguez Valencia Joaquín.*

“Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.”<sup>3</sup>

*Munch Galindo Lourdes.*

“Es el proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de recursos y colaboración del esfuerzo ajeno.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Munch Galindo Lourdes “Fundamentos de Administración ” p 23

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia Joaquín “La empresa. ¿Cómo administrarla?”. p.158

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Munch Galindo Lourdes “Fundamentos de Administración.” p.24

*Weihrich Heinz.*

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.”<sup>5</sup>

Todos estos conceptos muestran varios puntos en común, sin embargo para efectos de esta tesis, consideramos el concepto de Weihrich y Koontz como la base teórica más adecuada, ya que esta enlista a nuestro parecer, la esencia de la administración, que es la de coordinar los esfuerzos individuales para alcanzar un objetivo común. Conjuntamente, este concepto se complementa con los siguientes puntos:

- a) La administración tiene como objetivo, obtener la productividad en la organización, es decir lograr la eficacia y la eficiencia, siendo esta última, la principal razón que caracteriza a la administración.
- b) La aplicación de la administración se da en todas las organizaciones y en todos sus niveles. Es decir, la administración es de carácter universal.
- c) Los administradores realizan funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, por lo tanto aplican el proceso administrativo.

En nuestro enfoque, consideramos a la administración como una ciencia, ya que sus funciones se llevan a cabo utilizando conocimientos organizados y científicos, aunque partiendo del uso de conocimientos prácticos que resuelven variables complejas e inexactas que requieren de la aplicación de un criterio; y que aunado este a la utilización del método científico, ayudarán a obtener el máximo resultado, alcanzando entonces una verdadera ciencia de la administración,

---

<sup>5</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz. “Administración, una perspectiva global” p.7

contribuyendo a satisfacer las necesidades de los individuos y la organización, que es al fin y al cabo, por lo que existe la administración

No obstante, hay que enfatizar que la efectividad de la administración va a depender en primera instancia de la habilidad y el profesionalismo de las personas que se encargan de conducir a la organización, y de quienes depende la aplicación científica de la administración, determinando con ello que la administración es una actividad totalmente humana, en donde mediante la aportación del trabajo individual se logra conjuntar un equipo de trabajo que permita el logro de los objetivos de las organizaciones.

### 1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La actividad humana de administrar es tan antigua como la historia de la humanidad misma. Así, a través del tiempo, la administración ha ido adquiriendo una importancia relevante desde formas sencillas de administrar, hasta hoy en día, donde la administración de los grandes complejos industriales, con capitales multinacionales y administradores profesionales, reflejan una total dependencia de la administración, ante la dinámica de desarrollo de nuestra época, en la que es necesario hacer frente a la modernización tecnológica, dentro del marco de la globalización económica mundial, así como del desarrollo de la economía de libre mercado, en donde las empresas se ven forzadas a incrementar su capacidad competitiva ante productos de mayor calidad y mejor precio demandado por los consumidores.

Así pues, las organizaciones se han visto obligadas a acelerar sus procesos de cambio y desarrollo, haciéndose entonces imperiosa la necesidad de la aplicación de la administración con el fin de modificar estructuras y formas de organización que le permitan ganar mayor participación en el mercado con los mejores productos, obligando así a las demás empresas a ser más eficientes o quedarse en el camino.

Para ello, la administración va a buscar siempre encaminar a la organización a su desarrollo por medio de objetivos precisos y flexibles, determinando la mejor manera de llevar a cabo las actividades para realizarlos, esto se va a traducir en hacer las cosas más fácil y rápido, desde el inicio, permitiendo con ello el logro de la eficacia y la eficiencia, es decir que se van obtener los mejores resultados con el menor número de recursos utilizados, teniendo así, a la productividad como un fin principal de la administración, siendo de vital importancia para todas las empresas.

Las empresas u organizaciones se desenvuelven dentro de un ambiente social sobre el cual va a influir, ya que va a interactuar con el medio en el que se desarrolla, proporcionando indudables beneficios sociales, siempre resultado de la existencia de una administración eficiente, ya que primeramente va a abastecer, ya sea de productos o servicios necesarios a la comunidad que le rodea para satisfacer sus necesidades, en segundo término, al crear fuentes de empleo, así como diversas prestaciones sociales, va a permitir un mejor status de vida para la comunidad, por otro lado, va a proporcionar a sus integrantes una equitativa retribución de sus ingresos tanto para los empleados que aportan su trabajo, como para los accionistas que aportan su capital, permitiendo también la oportunidad de mayor inversión tanto nacional como extranjera. También, gracias a una eficiente administración, todo el país sale favorecido, ya que una empresa al lograr un superávit, va a contribuir con mayores impuestos al Estado, permitiendo no sólo el sostenimiento de la administración pública, sino también proporciona los medios para la redistribución del ingreso social, incrementa las estadísticas de empleo y seguridad social, y sobretodo motiva la participación de capitales nacionales y extranjeros. Por otro lado, políticamente, la administración permite la participación de trabajadores y empresarios en las decisiones políticas del país a través del manejo del sindicalismo.

Es así que, la administración en su papel de “servir” va a proporcionar un sin número de herramientas que permitan la satisfacción de las necesidades de las organizaciones, sus miembros, e inclusive el medio en el que se desenvuelven, haciéndose entonces más que necesaria, imprescindible la aplicación de la administración para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

## 1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración constituye una actividad en la que los individuos se integran en grupos para alcanzar metas determinadas, mediante el trabajo colectivo. Así que, a medida que el hombre ha evolucionado, las técnicas para hacer a la administración más eficiente y eficaz, se han desarrollado con la administración científica aplicada ya a las empresas, en donde la función de administrar científicamente la van a llevar a cabo los gerentes y directivos de dichos organismos.

Se puede decir que, las funciones principales del administrador son obtener la máxima utilidad o superávit con el mínimo de recursos, así como la de crear y fomentar un ambiente de trabajo favorable en el que los individuos de una organización puedan interactuar para lograr los objetivos de la misma, así como su desarrollo.

Sin embargo, para facilitar esto, la administración se vale del proceso administrativo, en donde se van agrupar las principales teorías y técnicas de la administración científica, ya que como administradores, las personas llevan a cabo funciones de planeación, organización, integración, dirección y control.

¿Qué es en sí un proceso?

Un proceso va a ser el conjunto de pasos ordenados a seguir para lograr un objetivo determinado. Es así que, el proceso administrativo va a ser el camino a seguir para lograr las metas de la administración de manera científica, en donde se va a especificar la manera en cómo va a operar la organización en cada una de sus funciones a realizar para alcanzar sus objetivos.

El proceso administrativo va a constituir el trabajo que los administradores van realizar en las organizaciones, dicho proceso va a consistir en “la estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.”<sup>6</sup>. Existen diversos autores que proponen varias funciones que integran lo que es el proceso administrativo, sin embargo todas esas propuestas se encuentran comprendidas dentro de las funciones de:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Dicho proceso administrativo es el propuesto por los autores Wehrich, Koontz y O'Donell, y consideramos que dentro de dicho proceso se contemplan todas las funciones necesarias para llevar a cabo la administración científica. En la actualidad han surgido una serie de nuevas ideas o técnicas que pretenden complementar o ampliar las funciones antes mencionadas, sin embargo debido a que estas son actividades esenciales para la función de la administración, aún así las nuevas tendencias de la administración moderna no pueden desviarse del proceso administrativo antes mencionado.

#### 1.4.1 PLANEACIÓN

“Incluye la selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Koontz Harold, Wehrich Heinz. “Administración, una perspectiva global” p.20

<sup>7</sup> Koontz Harold, Wehrich Heinz. “Administración, una perspectiva global” p.20



La planeación es en sí una toma de decisiones que anticipa el futuro, en el cual se establecen los objetivos más idóneos para satisfacer las necesidades de la organización, y que tengan relevancia entre los individuos integrantes de la misma, por lo tanto, dichos objetivos deben ser claros para que las personas que participen en su logro, lo hagan de manera íntegra a fin de obtener óptimos resultados y así poder satisfacer dichas necesidades.

Wehrich, por su parte habla sobre prever, es decir seleccionar las alternativas resultado de una investigación previa, estableciendo ¿Qué se puede hacer? ante un futuro incierto para alcanzar los objetivos, para luego decidir ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a hacer? anticipando las acciones que están por venir.

Las decisiones tomadas en la planeación están relacionadas unas con otras, por lo tanto se deben de seleccionar las alternativas con la mayor precisión posible, haciéndose indispensable que se pronostiquen a un tiempo determinado a fin de obtener resultados a corto plazo, debido también a que el futuro es incierto y riesgoso, y a su vez, debiendo de ser éstas flexibles para así poder realizar cambios ante circunstancias adversas. Ante esta situación, la planeación permite implantar a fin de lograr la eficacia y la eficiencia de los planes, una fase de control en la que se puedan realizar ajustes, cambios y adaptaciones que lleven a una retroalimentación con un máximo de éxito obtenido en el desarrollo de los objetivos.

En México, la planeación se lleva a cabo de manera autócrata, en la que sólo el gerente o el dueño de la empresa toma las decisiones, su temporalidad es generalmente a corto plazo debido a la inestabilidad económica y política, las metas establecidas son deseables pero que casi nunca se cumplen, además de que la planeación en nuestro país casi nunca se maneja por escrito. Por otro lado, cabe señalar que en México la planeación generalmente se da de manera reactiva,

en la que se busca dar solución a los problemas que ya han afectado a la organización, en vez de anticiparse a evitarlos antes de que sucedan.

#### 1.4.2 ORGANIZACIÓN

“Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.”<sup>8</sup>

Organización consiste entonces en establecer una estructura para la empresa, en función de cómo se deben de llevar a cabo las actividades para alcanzar eficientemente los objetivos previamente planeados por la misma empresa.

En las empresas, las personas trabajan en conjunto para lograr los objetivos de las mismas, por lo tanto cada una tiene un papel diferente que desempeñar; así que la función que precisamente tiene la organización es la de enlistar las actividades que cada puesto debe realizar para cumplir con las metas establecidas, de manera ordenada y estructurada, también, se van a determinar la autoridad y responsabilidad en cada puesto así como su relación con otros; todo esto, va a ayudar a proporcionar un ambiente adecuado tanto para el desarrollo de la empresa como el del personal.

Resumiendo entonces, ya que este tema se tratará más ampliamente en el siguiente capítulo, la función administrativa de organizar es, la de un proceso que implica una estructura formal de actividades encaminadas a alcanzar un objetivo.

---

<sup>8</sup> Koontz Harold, Wehrich Heinz. “Administración, una perspectiva global” p.20

### 1.4.3 INTEGRACIÓN

“La integración implica llenar y mantener ocupados los puestos de la estructura organizacional. Esto es, el reunir todos los recursos humanos, materiales y monetarios con los que cuenta la empresa, así como conseguir los que falten y sean necesarios para actuar.”<sup>9</sup>

En esta fase, es de vital importancia el personal, ya que es en la integración del personal en la que se realizan inventarios de personas disponibles, se llevan a cabo el reclutamiento, evaluación, selección y capacitación de los mismos, a fin de dotar del personal más idóneo a la estructura, con el objeto de que cumplan sus tareas con la mayor eficiencia y eficacia.

El objetivo esencial de la integración, es la de asegurar que una empresa alcance su crecimiento y desarrollo al contar con los recursos necesarios y efectivos que ayuden a cumplir sus objetivos.

Si la empresa cuenta con los papeles organizacionales bien definidos, con los requerimientos de personal específicos, y buenas técnicas de evaluación y capacitación de personal, entonces la empresa contará con el personal idóneo en el que se pueda dar uso de todo su potencial para permitir el desarrollo de la organización. Es entonces en base a los puestos y el personal necesarios para que una empresa trabaje, que se deben integrar los demás recursos necesarios y adecuados para que desarrolle su trabajo, con la mayor eficiencia.

En México, la integración de personal se lleva a cabo en un círculo cerrado en donde se le da la mayor prioridad al personal interno que a gente de fuera para promoverlos a niveles

---

<sup>9</sup> Koontz Harold, Wehrlich Heinz “Administración, una perspectiva global” p.20

jerárquicos más altos, mientras que en los niveles bajos, la rotación de personal es muy aplicada debido a los bajos salarios que en nuestro país existen. En cuanto al uso de los recursos materiales, generalmente o se tienen demasiados instrumentos innecesarios de trabajo para justificar presupuestos, o al contrario, se trabaja con cosas obsoletas, o con el mínimo, debido a la crisis económica.

#### 1.4.4 DIRECCIÓN

“Consiste en influir sobre las funciones para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.”<sup>10</sup>

En esta fase también muy importante del proceso administrativo, se va a orientar todo el proceso hacia el logro de los objetivos planeados, a través del liderazgo y la comunicación, armonizando y motivando a todos y cada uno de los miembros de la organización para alcanzar las metas deseadas. Para esta función administrativa, va a ser necesaria la aplicación de la motivación, en donde se pueden utilizar estímulos o recompensas, haciendo entonces más eficaz el programa de motivación.

Para el logro de una dirección eficiente, el líder tiene que identificar las fuerzas y debilidades del personal que tiene a su cargo, ya que de esta manera va a conocer la forma de como motivar a su personal. El administrador tiene entonces como otra función importante la de promover la comunicación de todos los departamentos de la empresa, a fin de aplicar políticas, normas y decisiones, ya sea en forma oral o escrita a fin de obtener una mayor uniformidad en el

---

<sup>10</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz. “Administración, una perspectiva global” p.20

trabajo; dicha comunicación se da también en todas las empresas de manera informal y esto se debe tomar muy en cuenta, ya que la información puede por este medio ser mal transmitida, y por lo tanto es conveniente que los administradores lleven a cabo todo su proceso de comunicación con un sistema formal que facilite la precisión de la información.

En sí la dirección se va a traducir esencialmente en encaminar al personal de la empresa a lo largo del trabajo que realicen para logra los objetivos organizacionales, así como la capacidad de que una persona tenga para hacer que todo el personal se involucre en ese trabajo, a fin de lograr las metas establecidas.

Cabe señalar que en las compañías mexicanas, la dirección empleada se puede definir como autócrata, en donde sólo el jefe manda y los subordinados callan y obedecen, la comunicación se da de arriba hacia abajo, y únicamente para dar órdenes.

#### 1.4.5 CONTROL

“El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlos.”<sup>11</sup>

Con el control se va a comparar lo planeado con lo llevado a cabo, certificando que los resultados sean lo más cercano posible a lo planeado, detectando desviaciones y proporcionando una base para corregirlos. Es así que, para que el control sea eficiente, éste se debe de establecer de manera anticipada (proactiva) y no caer sólo en la retroalimentación de información, debido a

---

<sup>11</sup> Koontz Harold, Wehrich Heinz “Administración, una perspectiva global” p 20

acelerado, y por lo tanto, con el control proactivo es posible tomar medidas oportunas para prevenir situaciones indeseables que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa, y así de alguna manera respaldarse ante un futuro incierto.

Para hacer al control más eficiente, es necesario detectar las causas de las desviaciones entre los planes y los resultados obtenidos, ya que esto permitirá no solo disminuir riesgos, sino también los costos originados por las contingencias que pudieran presentarse. Es así entonces, que la eficiencia de los resultados va a estar determinada no únicamente en el control para corregir las desviaciones, sino también en la realización correcta de las actividades desde su inicio.

A la aplicación del control en México, no se le da la importancia que requiere, por el contrario, sólo se revisa el trabajo si algo salió mal (reactivo), ya que a las personas les incomoda la supervisión, se sienten presionados y con desconfianza. El control se asocia casi siempre con buscar culpables únicamente, en lugar de tratar de buscar las causas y la solución al problema.

## CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN

---

En toda actividad empresarial en donde un grupo de personas trabaja en conjunto para lograr un objetivo común, la interacción entre ellas origina una diversidad de problemas en relación a quién toma las decisiones, quién hace el trabajo, quién recibe órdenes de quién o cómo deben llevarse a cabo las actividades o acciones a emprender para lograr los objetivos. En consecuencia, esto se resuelve por medio de la organización, permitiendo con ello el logro de óptimos resultados, ya que va a promover el trabajo en equipo, en donde cada una de las personas va a laborar eficientemente al conocer las actividades necesarias que deben desempeñar para llevar a cabo sus funciones.

### 2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

El concepto de organización tiene diversas interpretaciones y se pueden generalizar en dos principales enfoques:

- a) Como un elemento del proceso administrativo que implica una estructura formal de actividades encaminadas a alcanzar un objetivo.
  
- b) Como una empresa, es decir, un ente económico social que coordina sus recursos para lograr un beneficio.

Así pues, para efectos de esta obra, consideramos a la organización como en el primer enfoque (Como una fase del proceso administrativo), el cual aporta las principales bases de esta investigación

En este sentido, la palabra “organización” se puede conceptualizar de muy diferentes maneras, debido a la gran diversidad de conceptos que se le dan a éste término como lo son:

*Agustín Reyes Ponce*

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”<sup>12</sup>

*Joaquín Rodríguez Valencia*

“La organización es un proceso encaminado a obtener un objeto; propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común.”<sup>13</sup>

*Guillermo Gómez Ceja*

“La organización consiste en la creación de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias para operar una empresa, todo ello dentro de un orden lógico.”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Reyes P Agustín “Administración de empresas parte 2.” p.212

<sup>13</sup> Rodríguez V. Joaquín “Cómo elaborar y usar manuales administrativos.” p 6

<sup>14</sup> Gómez C. Guillermo “Planeación y organización de empresas.” p.255



“Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.”<sup>15</sup>

Estos conceptos contienen un número variado de elementos que requieren un análisis adicional ya que son la base para muchos otros conceptos. Sin embargo, consideramos que el concepto aportado por Heinz Wehrich contempla los elementos que reflejan la dinámica actual de las empresas, cuyos puntos centrales son:

a) La organización es una parte de la administración. Es decir, que vemos a la misma como una fase del proceso administrativo, y como tal va a contribuir al logro de los objetivos, permitiendo alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en las empresas.

b) Establece una estructura intencional, porque la estructura es establecida de manera racional en base a la planeación, de tal manera que las actividades se realicen con mayor eficiencia y eficacia.

---

<sup>15</sup> Koontz H. y Wehrich H. “Administración: una perspectiva global.” p.20

## 2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

A través de la historia, desde el inicio y evolución del hombre, éste ha tenido que desarrollarse en grupos para poder satisfacer sus necesidades, ocasionando que los individuos se encuentren inevitablemente involucrados en pequeños o grandes grupos que fijan sus metas para beneficio de los mismos, así como a cada uno de sus miembros; siendo así, que al tener que interrelacionarse cada uno de ellos, tienen que desarrollar cierta actividad necesaria para alcanzar las metas organizacionales y por ende su desarrollo individual.

Por lo tanto, surge ahí la importancia de la organización, en donde:

- 1) En esta fase del proceso administrativo, se contribuye al logro de los objetivos, poniendo en práctica lo establecido teóricamente en la planeación, es decir se va a determinar exactamente las actividades requeridas y cómo se deben realizar, definiendo como va a ser la organización para proceder a integrar los recursos materiales, humanos técnicos y financieros.
  
- 2) Por medio de la organización se van a asignar intencionalmente cada una de las tareas necesarias para el logro de objetivos, con el fin de que estas se realicen de la mejor manera, eliminando las confusiones sobre dichas actividades, definiendo exactamente los niveles de autoridad y responsabilidad, así como los niveles jerárquicos, logrando entonces una estructura bien definida que permita trabajar con mayor eficacia y eficiencia.
  
- 3) Al determinar una estructura y definir en ella las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, se va a determinar la división del trabajo, evitando con ello la duplicación de esfuerzos en el desempeño de dichas actividades.

4) La organización define los canales de comunicación y flujos de información en la empresa, tanto vertical como horizontal y si esta se logra de manera eficiente, va a coordinar a todos los departamentos de la empresa.

5) Va a contribuir favoreciendo la unidad de mando y el liderazgo por medio de una comunicación eficiente, haciendo más sencillas las funciones de dirección y de control.

6) Dispersa la autoridad y el poder de la dirección, estableciendo con ello el grado de centralización y descentralización de la empresa.

7) La organización va a permitir además, el desarrollo del reclutamiento y selección del personal, ya que va a definir cual es el perfil requerido para que una persona pueda ocupar un puesto

8) Y finalmente, esta importante fase del proceso administrativo contribuye al máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales al asignar a cada uno un rol definido a desarrollar dentro de la empresa, y así funcionar eficientemente fomentando su crecimiento.

## 2.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

En toda entidad existen una serie de actividades o funciones determinadas por la planeación, existiendo entonces la necesidad de que se reflejen las metas de la empresa en condiciones determinadas por la misma planeación, lo que implica que el proceso de organización alcance el cumplimiento de ciertos objetivos, entre los cuales se encuentran:

A) Principalmente va a contribuir con la creación de un ambiente propicio para la actividad humana que coadyuve a la interacción entre los individuos.

B) Poner en práctica lo determinado teóricamente por la planeación.

C) Permitir el logro de las metas más importantes que favorecen la eficiencia y la eficacia organizacional.

D) Facilitar el diseño de las actividades necesarias a desempeñar en la empresa.

E) Establecer la división del trabajo, fijando límites de autoridad y responsabilidad en el desarrollo de actividades.

F) Aumentar la eficacia en el desarrollo de las actividades de la empresa contribuyendo al mejor desempeño del personal para obtener un rendimiento en todas las áreas de la empresa con el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

## 2.4 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Toda organización debe proyectar los objetivos o metas a los que pretende llegar, debe existir una especialización individual para que mediante el trabajo en equipo se impulse el desarrollo y cumplimiento de los objetivos con mayor eficacia y eficiencia, en donde a cada individuo se le va a asignar su autoridad y responsabilidad respectivas evitando la duplicidad de funciones, contando cada uno de ellos con un papel esencial en la organización, lo que se va traducir en que al conformar cada una de estas partes en un equipo se va a lograr el establecimiento de un sistema organizacional eficiente, es decir se va a determinar una estructura más adecuada para el logro de los fines u objetivos de cualquier organización. De ahí partimos que un sistema, "es el resultado de la coordinación de una serie de procedimientos que están enfocados a un fin común o bien que obtienen resultados modulares o complementarios."<sup>16</sup>

### 2.4.1 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.

En este sistema organizacional, la autoridad se concentra en una sola persona, es decir el jefe toma la dirección de las funciones y las responsabilidades del mando, él mismo identifica y determina a cada persona el trabajo o las actividades que deba realizar, en donde los subordinados tienen que seguir exactamente las instrucciones dadas. Esto es, que en el sistema de organización lineal, la autoridad y la responsabilidad se transmite en una sola línea para cada persona o grupo y cada individuo obedece a un solo jefe y solo le reporta a éste mismo.

---

<sup>16</sup> Gómez C Guillermo "Planeación y organización de empresas" p.355

#### 2.4.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Este sistema de organización funcional está basado en la supervisión de procesos, en donde se da la especialización del trabajo y se aprovechan las aptitudes de los individuos para su mejor desempeño. Los empleados con mayor autoridad tienen una participación proporcional en el mando, delegando responsabilidad y autoridad a otros. El creador de este sistema fue Frederick Winslow Taylor, pionero de la administración científica, en donde dotó a este sistema de la especialización que carecía el sistema lineal, dividiendo las unidades conforme a los procesos orientados a la especialización y eficientizando el trabajo. Sin embargo este sistema tiene la limitante de que crea fronteras entre áreas, limitándose cada una a sus procesos en vez de coordinarse.

#### 2.4.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN MATRICIAL.

Este sistema de organización fue desarrollado en la década de los setentas, en el esfuerzo por combinar sistemas funcionales con sistemas organizados por producto o zonas geográficas para conformar una nueva estructura la "matriz". Este es un sistema organizado en el cual los empleados de una función específica, son asignados a trabajar en un producto, o zona geográfica determinados, a fin de tener la mayor cobertura y comunicación entre las actividades de la empresa, tratando de optimizar los recursos. Sin embargo este tipo de sistema acabó por caer en una burocracia excesiva, originando anarquía y luchas por el poder entre los niveles de la organización.

#### 2.4.4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEO - FUNCIONAL.

Este sistema es el resultado de la combinación de los sistemas lineal y funcional ya antes mencionados, que responde a las necesidades organizacionales actuales. Este sistema se constituye como un sistema integral en el cual se delegan la responsabilidad y la autoridad entre varias personas dentro de cada uno de los departamentos o áreas de la organización, para evitar fugas de autoridad y responsabilidad, esto es, que se van a llevar a cabo por la persona responsable de dicho departamento, quien a su vez va a coordinar las actividades necesarias en cada departamento para que al final se conjunten los resultados de cada individuo, fomentándose la especialización, pero también la coordinación interdepartamental, para que al final se constituyan en un solo trabajo de equipo orientado a un mismo resultado.

## 2.5 HERRAMIENTAS PARA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN.

La existencia de un sinnúmero de empresas u organismos y la imposibilidad de la aplicación de iguales procedimientos administrativos, hace necesario sistematizar las actividades para lograr de una manera eficiente las metas establecidas previamente.

Debido a esto, la administración científica ha aportado un sinnúmero de herramientas auxiliares a la organización (como fase del proceso administrativo) a fin de que ésta se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, evitando con ello:

a) Falta de organización. En la que los miembros de la organización desconocen las actividades a desempeñar, ya que sus labores no se encuentran bien definidas, no se da una integración de ideas en el personal directivo y por lo tanto las instrucciones dadas van a variar, ocasionando la baja moral en el personal al no definir sus roles y su importancia en la empresa, originando con ello la baja de los ingresos económicos por falta de entusiasmo en cada individuo, entorpeciendo la comunicación eficiente entre los empleados, además de que se bloquea el control de actividades, personas y recursos materiales de la empresa.

b) Exceso de organización. Este exceso se origina generalmente por la incapacidad de diseñar una estructura eficiente que facilite el desempeño del personal, surgiendo una estructura muy confusa al crear niveles en exceso con demasiados supervisores, creando tramos de supervisión muy estrechos. Así mismo se determinan un número excesivo de actividades y procedimientos en donde ningún elemento logra la especialización y eficiencia en su trabajo, finalmente al no tener bien definidas estas actividades, se pueden llegar a nombrar un número elevado de puestos innecesarios, que origine que éstos tengan que desarrollarse en otras áreas de la empresa sin tener un puesto o actividades definidos.



La estructura organizacional se realiza por medio de un conjunto de relaciones necesarias para llevar a cabo las funciones y actividades en la organización. Dichas relaciones de funciones existen en todos los niveles jerárquicos, el conjunto de todas estas relaciones da por resultado dos tipos de organizaciones:

1) Organización informal

2) Organización formal

1) Organización informal. Es aquella que se organiza de una manera libre, flexible y espontánea, en la que para los miembros de la organización es difícil integrarse, ya que no se determinan las metas y objetivos, así como las actividades y puestos necesarios para lograrlos.

2) Organización formal. Tiene una estructura bien definida en donde se determinan autoridad, responsabilidad, los objetivos organizacionales y las actividades necesarias para el logro de los mismos. Dentro de esta organización formal, se definen canales de comunicación y especificación formal de puestos. Dicha organización debe ser flexible para adecuarse a las condiciones cambiantes del medio y permitir dichos cambios o la integración de elementos creativos que lleven al desarrollo de la empresa.

Es así que, para establecer una organización formal, se debe diseñar una estructura tomando en base los objetivos de la organización, conforme a la naturaleza de la misma para que esta logre óptimos resultados, se debe llevar a cabo la departamentalización en donde se crean diferentes áreas, a las cuales se les asignen actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Ante esto, las herramientas principales en las cuales se apoya la administración y específicamente la organización, para llevar a cabo eficientemente sus funciones, son esencialmente:

2.5.1 Organigramas

2.5.2 Descripciones de puestos

2.5.3 Manuales administrativos.

### **2.5.1 ORGANIGRAMA**

Una vez establecida y bien definida la estructura, la organización se auxilia de gráficas para dar a conocerla, a las cuales se les denominan de diversas maneras: organigrama, carta de organización, cartograma, organograma, cuadro jerárquico, etc.

Sin embargo, para efectos de la filosofía administrativa mexicana, se les ha asignado el nombre de Organigramas.

Organigrama : Es la gráfica en la que se va a representar la estructura formal de la empresa, señalando claramente las relaciones y las funciones necesarias entre los departamentos, líneas de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos y canales de comunicación en toda la organización

Ventajas de los organigramas

La aplicación de los organigramas en una organización va a ofrecer las siguientes ventajas:

- Una vez que el organigrama se ha puesto en práctica y que este ha sido conocido por los empleados, va a originar ciertas reacciones, las cuales pueden ser tomadas en cuenta por quienes elaboraron el mismo para proceder con la reorganización.
- Indica los niveles jerárquicos mostrando quien va a reportar a quién.
- Sirve como medio para dar a conocer a la organización al público en general y a los empleados acerca de cómo está compuesta.
- Sirve tanto en empresas grandes como en pequeñas a fin de que los empleados se sientan identificados con la organización, al conocer su lugar en la misma.
- Es indispensable que los ejecutivos conozcan la organización, ya que esto les va dar una noción de las relaciones inferiores en la empresa, y el organigrama lo facilita.
- Va a proporcionar a los administradores la posibilidad de ejercer la dirección y el control de manera óptima, ya que pueden identificar todas las áreas sin descuidar ninguna y poner mayor atención en las que lo requieran.

#### Desventajas de los organigramas

No obstante que los organigramas presentan una gran número de ventajas, cabe señalar algunas limitantes, como son:

- Muestra sólo las relaciones formales de la organización, sin tomar en cuenta las relaciones informales.
- En muchas organizaciones se muestra el organigrama como debería ser y no como en realidad es.
- Son estáticos, ya que representan los mismos puestos y jerarquías, no los que en realidad desempeñan.

## 2.5.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En toda empresa u organización se hacen necesarias una serie de actividades para el logro de objetivos, las cuales se van a agrupar de acuerdo a la naturaleza de cada una de ellas en una unidad representativa que se denomina "puesto", el cual constituye "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal."<sup>17</sup>

La descripción de puestos va a constituir una herramienta de la organización, en la que en forma escrita se van a enlistar las funciones que se requieren de realizar en un puesto, dicha información es presentada en dos formas:

- Analítica. Es una descripción detallada de todas las funciones del puesto, conforme a importancia, tiempo de ejecución, frecuencia en la realización, etc.
  
- Genérica. Define la función general del puesto de manera breve.

La descripción de puestos debe incluir básicamente:

- 1) Objetivo o misión general del puesto.
- 2) Se debe definir la función básica del puesto.
- 3) Definir las relaciones de dependencia y áreas de resultado final.
- 4) Indicar la responsabilidad en base a la autoridad
- 5) Descripción de las obligaciones principales en orden de importancia o cantidad de tiempo empleado en su realización.

---

<sup>17</sup> Arias G. Fernando "Administración de recursos humanos" p.177

La descripción de puestos es la parte más extensa del manual de organizaciones, sin embargo, cuando la empresa se conforma por una diversidad de puestos, se puede optar por describir los más representativos del área, haciendo más práctico el manual, aún cuando origine en los empleados insatisfacción al no aparecer su puesto en ello. en este caso se puede proporcionar un escrito incluyendo dicha descripción, por separado a cada uno de los empleados la información del puesto que le corresponda.

### 2.5.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

La organización constituye un proceso que pretende alcanzar un objetivo o meta fijado previamente en la planeación. Por medio de la organización se van a poder establecer formalmente, las actividades necesarias para lograr un objetivo común. Es así que ante la necesidad de adaptar a la diversidad de organismos existentes, distintos procedimientos administrativos conforme a la naturaleza de sus actividades, la técnica administrativa ha desarrollado a los manuales como una herramienta de la organización, en donde se van a definir las tareas, llevando implícitos los objetivos de dicha organización, así como los organigramas de la misma, su descripción de puestos y procedimientos, así como los límites de autoridad y responsabilidad requeridos.

Los manuales administrativos se constituyen como instrumentos básicos e importantes de comunicación de decisiones de todo organismo administrado racionalmente, teniendo como fin el de instruir al personal acerca de las funciones que se deben realizar y permitir el desarrollo del trabajo. Así pues, considerando los manuales administrativos como una de las principales herramientas de la organización, hablaremos ampliamente sobre este tema en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III. MANUALES ADMINISTRATIVOS

---

El origen de los manuales se remonta a la época de la segunda guerra mundial, en donde se utilizaron en la guerra y en las industrias bélicas principalmente, como un medio de comunicación de instrucciones, ante una gran cantidad de personal que debían capacitar, organizar y controlar en muy poco tiempo

No obstante que estos manuales fueron de gran utilidad como medio de información, estos han evolucionado, y en la actualidad se han ido adaptando a las necesidades de las empresas y han llegado a consolidarse como una de las principales herramientas auxiliares de la administración, aplicándose en todas las áreas de las empresas, y siendo de vital importancia para las mismas hoy en día.

### 3.1 CONCEPTO DE MANUALES.

Una organización ó empresa va a estar integrada de personas, agrupamientos de actividades, relaciones y límites de autoridad y responsabilidad dentro de una estructura, en donde todos estos elementos se van a identificar de manera más fácil y clara con ayuda de los manuales administrativos. En nuestro enfoque, un manual (libro manuable) es en sí un documento escrito que se emplea en algunas ocasiones para comunicar las decisiones de la dirección al personal en general (como en el caso presente), ayudando a comprender y conocer mejor el organismo en el que laboran, y así trabajar con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo, nos parece razonable dar una base más amplia para entender mejor el concepto de manual, para ello consideramos aquí conceptos dados por algunos autores estudiosos de este tema, entre los cuales podemos citar:

*Joaquín Rodríguez Valencia*

“Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.<sup>18</sup>

*George Terry*

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en la empresa.”<sup>19</sup>

*Lourdes Munch Galindo*

“Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.”<sup>20</sup>

*Agustín Reyes Ponce*

“Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera son fáciles de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.”<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Rodríguez V Joaquín “Cómo elaborar y usar manuales administrativos ” p 55

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> Munch G Lourdes y García M. José “Fundamentos de administración ” p 135

<sup>21</sup> Reyes P. Agustín “Administración de empresas parte 1 ” p.177

### 3.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

Todo manual se debe diseñar y elaborar para cumplir con ciertos objetivos, que en forma general deben ser establecidos de manera clara y sencilla de modo que estos puedan ser satisfactorios para las necesidades de las empresas. Así pues, consideramos como los principales objetivos que tienen los manuales, los siguientes:

- a) Su principal objetivo es el de informar de la manera más clara, breve y precisa las decisiones tomadas por la administración.
- b) Informar al personal de la empresa, acerca de los objetivos, políticas, procedimientos, reglamentos, etc., que van a regir a la misma.
- c) Dar a conocer una visión general de la empresa para que todas las personas la conozcan y se identifiquen con ella.
- d) Servir al personal de nuevo ingreso como una guía de orientación, proporcionándole ayuda para integrarse rápidamente a las funciones que tenga que realizar en la empresa.
- e) Ayudar a aprovechar mayormente los recursos humanos y materiales, ya que se van a asignar a la estructura sólo los estrictamente necesarios, de acuerdo a la división de funciones establecida.
- f) Por medio del manual de organizaciones se va a determinar la estructura, funciones, departamentos, tareas específicas y límites de autoridad y responsabilidad, evitando la duplicidad de funciones.



### 3.3 TIPOS DE MANUALES.

Ante la gran diversidad de empresas existentes en el ámbito empresarial, se hace imprescindible la aplicación de diferentes técnicas que se adapten a la naturaleza de cada organización, para lograr un funcionamiento adecuado en todos los niveles administrativos. Aunado a lo anterior, las empresas requieren de manuales diferentes que se adapten a sus necesidades. Para ello existe una diversidad de manuales administrativos, sobresaliendo los principales que a continuación explicaremos:

a) Manual de Políticas. En él se describen los lineamientos que va a seguir toda la empresa y son dictados para toma de decisiones a fin de que se cumplan los objetivos, permitiendo una toma de decisiones eficiente, facilitando la descentralización y el control de la misma. Se pueden elaborar manuales de políticas tanto para la empresa en general como para funciones de producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

b) Manual de objetivos. En este manual se van a describir las metas y objetivos organizacionales tanto generales como de cada departamento o área en específico.

c) Manual de organización. En este manual se va a integrar detalladamente la estructura formal de la empresa definiendo en base a ella los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad, descripción de puestos, relaciones interdepartamentales, incluyendo brevemente la historia de la empresa. Si se pretende dar un conocimiento más amplio de cómo surgió la empresa y cómo se ha ido desarrollando, puede elaborarse un manual de historia de la organización.

d) Manual de bienvenida. Este manual va dirigido a los empleados que acaban de ingresar a la empresa, ya que este va a incluir palabras de bienvenida del propio director de la empresa, así

como las metas y objetivos principales, la filosofía y algunas otras generalidades importantes que hagan sentir al empleado parte de la empresa.

e) Manual de procedimientos. En este se da la explicación analítica de todos los procedimientos administrativos necesarios para dar información a la parte operativa de la organización, va a constituir una guía práctica de cómo hacer las cosas, permitiendo a la vez orientar adecuadamente al personal de nuevo ingreso y mantener un control exacto de todas las actividades que toda persona deba realizar en su puesto.

f) Manuales departamentales. Estos manuales van a incluir descripción de funciones, lineamientos o políticas, objetivos específicos, procedimientos, puestos y su descripción analítica, etc., variando de acuerdo al departamento, los cuales pueden ser de producción, de compras, de ventas, de finanzas, de contabilidad, de crédito y cobranzas, de personal, etc. y tantos manuales como departamentos o subdepartamentos tenga la empresa.

g) Manuales de contenido múltiple. Estos manuales se utilizan cuando la magnitud de la empresa, volumen de actividades, personal, o una estructura organizacional son tan simples, que no se requiere una diversidad de manuales; se pueden elaborar combinando dos o más conceptos administrativos, debidamente separados cada uno de ellos. Por ejemplo un manual de políticas y procedimientos.

### 3.3.1 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN. CONCEPTO

Como ya mencionamos anteriormente, la organización es la creación de una estructura que incluye funciones, actividades, puestos, relaciones interdepartamentales, niveles de autoridad y responsabilidad, etc. Dicha estructura va a ser necesario darla a conocer, más sin

embargo puede ser que en una organización, esta información no se encuentre por escrito, o que se encuentre en un documento tan amplio que no se logre tener una idea clara de cómo está conformada la organización.

Lo ideal es que todo organismo ya sea grande o pequeño, cuente con una descripción de su estructura y funcionamiento que sea fácil de entender, tanto para la dirección y el personal, como para personas ajenas a la empresa. Siendo los más adecuados para cumplir esta misión, los manuales de organización, que son documentos escritos elaborados para ofrecer información general de la empresa, y que va a ser de gran utilidad para comprender a la misma.

Los manuales de organización se pueden conceptualizar de muy diferentes maneras, para lo cual se exponen los conceptos de los siguientes autores:

*Agustín Reyes Ponce*

“ Son como una explicación, ampliación o comentario de las cartas de la organización, que contiene una síntesis de descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental.”

*Lourdes Munch Galindo*

“Explican los detalles más importantes de la organización, generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización.
- Declaración de funciones.
- Glosario de términos utilizados.”

“Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.”

Así en forma general, los manuales de organización van a explicar en forma detallada la estructura organizacional de la empresa, en donde se van a indicar la descripción de puestos y sus relaciones existentes, niveles de autoridad y responsabilidad, así como las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

### 3.3.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Dado que el manual de organización se establece como un medio de comunicación escrita, ya que va a ofrecer información general de la empresa, el contenido de esta va a variar dependiendo del tipo y la cantidad de información que se desee incluir en el manual de organización. A continuación se enlistan algunos de los posibles puntos que puede incluir el manual de organización, sin que esto llegue a ser limitativo:

- *Identificación.* Es la portada del manual, y en ella se incluyen: el nombre de la empresa, título del manual, lugar y fecha de publicación, número y fecha de revisión, nombre del responsable y su expedición, entre otros.
  
- *Índice.* Este muestra una relación del contenido del manual de manera esquematizada.

- *Prólogo y/o Introducción* El primero contiene una breve explicación de lo que trata el manual, así como el segundo da información de cómo usar el mismo, su aplicación, su duración, etc.
- *Antecedentes históricos de la empresa.* Hace referencia al origen de la empresa, incluye información sobresaliente del desarrollo histórico de la misma, así como de sus expectativas de crecimiento a futuro.
- *Directorio.* Enlista a los funcionarios que ocupan la alta dirección dentro de la empresa, así como sus respectivos cargos dentro de la misma.
- *Marco o base legal.* Nombra las normas jurídicas bajo las cuales se regula el funcionamiento de la empresa. Generalmente, esto se lleva a cabo solo en organismos públicos.
- *Políticas generales de la empresa.* Son los lineamientos que regulan las actividades de la empresa y de sus miembros.
- *Misión de la empresa.* Indica la razón de ser de la misma.
- *Objetivos generales de la empresa.* Menciona los resultados a los que la empresa quiere llegar.
- *Organigrama.* Muestra una representación gráfica de la estructura de la empresa.
- *Interpretación de la estructura básica de organización.* Explica la forma de estructura organizacional con que cuenta la empresa, es decir si su organización es lineal, funcional, etc., explicando su grado de centralización o descentralización, así como la relación de autoridad.
- *Perfil de los puestos.* Enlista los requisitos que una persona debe cubrir para ocupar un puesto determinado.
- *Descripción de puestos* Menciona las principales funciones que deben realizarse en un puesto específico, indicando además, su relación con otros departamentos, el objetivo del puesto, su responsabilidad y autoridad.

Se recomienda mencionar en el manual de organización, tanta información de la organización como se quiera comunicar, pero en sí, lo más práctico y entendible posible; especificando hacia a quién va dirigido el manual y cual es el alcance de este.

El manual de organización ideal, es aquel que tenga el alcance deseado, es decir que cubra el objetivo de dar a entender lo que en un principio se deseaba comunicar. Por otro lado, para conservar la eficacia del manual, es necesario que se lleve a cabo una revisión y actualización periódica del mismo. Generalmente dicha revisión se realiza anualmente, sin embargo esta puede llevarse a cabo conforme a las necesidades de la empresa.

### 3.3.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Después de una correcta planeación, una más de las funciones principales de la administración va a consistir en organizar, delegar autoridad y responsabilidad, supervisar y motivar al personal en general. constituyéndose entonces como una de las principales herramientas auxiliares de la administración, el manual de organización, el cual si se encuentra bien redactado y actualizado, e incluye la filosofía, programas, gráficas de la organización, descripciones de puestos, autoridad y responsabilidad; va a lograr que la organización sea comprensible, ya que va a indicar exactamente cuales son los objetivos de la empresa, diciendo qué se va a hacer exactamente, aclarando específicamente el trabajo estrictamente necesario para alcanzar estos, evitando con ello las controversias respecto a la duplicidad de labores, ayudando a que todos los empleados de la organización se integren con la forma de trabajar en cada uno de sus puestos. Va a permitir hacer más flexible la toma de decisiones tanto para la alta dirección, como para los empleados, ya que cada uno va a conocer sus actividades y saber qué es lo necesario para llevar a cabo su trabajo con eficiencia.

Por medio de la descripción de puestos, va a ayudar a favorecer el mejoramiento en el sistema de trabajo, delimitando funciones y responsabilidades evitando entonces las fugas de autoridad y responsabilidad de sus miembros. Además va a permitir la elaboración de los programas de entrenamiento, fundamentando dichos programas y auxiliando eficientemente a la selección del personal idóneo en cada puesto de la organización, así como en su correcta retribución.

El manual de organizaciones va a ayudar a las funciones de la administración en:

- Organizar. Estableciendo una estructura funcional de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Delegar. Determinando quién va a realizar las actividades y cómo debe hacerlas.
- Supervisar. Que las funciones se estén llevando a cabo como fueron establecidas.
- Estimular. Motivando al personal a que se sienta parte de la organización, al determinarse su lugar en la estructura.

Y finalmente va a incluir los objetivos de la organización, estableciendo los canales de comunicación en todos sus niveles, determinando las relaciones de autoridad de línea y de asesoría, así como las bases para el diseño de la estructura orgánica de la empresa.

### 3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES.

En general, los manuales administrativos pueden presentar una serie de ventajas y desventajas, siendo estas últimas una base para hacer un sin número de mejoras a los manuales en cada organización, sin restar la importancia que les otorga sus ventajas, de las cuales ambas se enlistan a continuación:

#### VENTAJAS

- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Es una fuente de información que muestra la organización de la empresa y su estructura.
- Evita duplicidad de funciones y fuga de responsabilidades.
- Sirve como base para el mejoramiento de sistemas.
- Ayuda a incrementar la eficiencia y a reducir costos.
- Es una excelente guía del trabajo a ejecutar.
- Ayuda a hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malentendidos de operaciones.
- Son útiles en la capacitación del personal.
- Existe uniformidad en la aplicación, e interpretación de políticas.
- Coordina actividades, dándole continuidad y coherencia.
- Facilita y agiliza auditorías administrativas.



## DESVENTAJAS

- Un manual no bien elaborado puede provocar serias confusiones.
- Su costo de elaboración, así como sus actualizaciones pueden ser altos
- Se debe actualizar periódicamente a manera de que funcione eficazmente.
- Toma en cuenta sólo aspectos formales de la organización
- La comunicación establecida en el manual se da sólo de arriba hacia abajo.
- El manual de organizaciones se limita sólo a lo escrito, siendo necesaria también la comunicación verbal.

## CAPÍTULO IV. CASO PRACTICO.

---

### 4.1 METODOLOGÍA.

#### 4.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La idea surge a través de la experiencia personal al laborar en la empresa que en adelante denominaremos "Tractos Diesel", detectando que esencialmente existen una serie de conflictos entre el personal, ya que no existe una comunicación formal que determine quién debe realizar cada actividad, surgiendo las contradicciones y conflictos entre ellos; no existiendo un control para el manejo de mercancías y del dinero, originando así fugas y desperdicios de recursos. Se detectó además la falta de interés e inconformidad del personal con su trabajo, ocasionando que el logro óptimo de la productividad no se lleve a cabo.

#### 4.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### Generales

1. Incrementar por medio de un manual de organizaciones la productividad de la empresa.
2. Aplicar, utilizar y concretar las teorías administrativas.

##### Específicos

##### Llegar a conocer:

1. ¿Cuáles son las causas del problema?
2. ¿Qué consecuencias tienen en la empresa?

3. ¿Qué solución tienen?
4. ¿Cuál es la más conveniente para la empresa?

#### 4.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

##### 1. Conveniencia.

La investigación va a servir para ayudar a resolver los problemas de una organización.

##### 2. Relevancia social.

La investigación busca ayudar a la empresa a su desarrollo organizacional y económico que beneficie también a sus empleados, ofreciéndoles mejores condiciones de trabajo, además de que la empresa al desarrollarse pueda ofrecer nuevas fuentes de empleo a la sociedad, ayudando a fomentar el desarrollo económico del país.

##### 3. Implicaciones prácticas.

La investigación es de carácter práctico - explicativa, ya que va a tratar los problemas reales de una empresa, ayudando a resolver éstos y otros problemas reales de la misma.

##### 4. Valor teórico.

La información que se obtenga de la investigación, servirá para comentar, desarrollar y apoyar las teorías de la administración científica.

## 5 Utilidad metodológica.

Con la investigación se pretende aportar metodológicamente las bases teóricas que respaldan la elaboración de un manual de organizaciones, sugiriendo un método o proceso de investigación de trabajo.

### 4.1.4 MARCO TEÓRICO

El marco teórico que respalda la investigación en la presente tesis, se basa principalmente en la teoría de la administración científica, destacando primeramente las teorías de la administración científica por sus autores más representativos como los son Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank y Lillian Gilbreth y Henry Fayol, quienes establecieron las ideas esenciales de la administración científica, cuya aplicación práctica aún redundaba en el logro de una mayor productividad en las empresas. Una vez explicadas estas teorías, se toma una explicación básica de la administración científica por diversos autores, para luego concentrarnos en el proceso administrativo, su concepto, sus fases y una explicación de cada uno de ellos, basados en el proceso propuesto por Heinz Wehrich (planeación, organización, integración, dirección y control), considerando que dentro dicho proceso se concentran las funciones necesarias para llevar a cabo la administración científica. De ahí, basados en las bases teóricas de Guillermo Gómez, Víctor Lázaro y otros autores, se toma de una manera más específica a la fase de la organización dentro del proceso administrativo, su importancia, los sistemas de organización y la necesidad de la misma dentro de las empresas, así como las herramientas en que se apoya para llevarse a cabo eficientemente, resaltando los manuales administrativos. Finalmente, basados en estos últimos, se toman algunos conceptos, su importancia, y sus diversos tipos, destacando al manual de organización, su importancia, su contenido y su

aplicación práctica, enmarcados en las aportaciones teóricas de Joaquín Rodríguez, Guillermo Gómez, Víctor Lázzaro y otros autores.

#### 4.1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a llevarse a cabo es una investigación de tipo explicativa, que se va centrar en explicar el por qué ocurre el problema y en qué condiciones se da, buscando las razones o causas que provocan el problema.

#### 4.1.6 HIPÓTESIS

H1 = Los problemas presentados por la empresa se deben a la falta de una organización formal.

H2 = Implantando un manual de organizaciones en la empresa, ésta tendrá una alternativa para resolver sus problemas y así aumentar su productividad.

#### 4.1.7 DISEÑO EXPERIMENTAL

La investigación será de tipo no experimental, transeccional, causal. Es decir, no experimental, debido a que no se van a manipular las variables, y el problema se va a observar tal y como se da en su contexto natural. Transeccional, porque se recolectan los datos en un sólo momento, en un tiempo único, y causal, porque se van a buscar las relaciones causales entre las variables. Así de esta forma se determinan las características de esta investigación.

#### 4.1.8 SELECCIÓN DE MUESTRA

Debido a que el número de empleados que laboran en la empresa asciende a 16 y que esto mismo nos permite llevar a cabo una medición más confiable, se tomará la población total de empleados que laboran en la empresa “Tractos Diesel” para llevar a cabo entonces un censo poblacional en la empresa.

#### 4.1.9 VARIABLES A MEDIR

1. Conocimiento del puesto por parte del empleado.
2. Conocimiento de las actividades a realizar tanto en la empresa como en el puesto por parte del mismo.
3. Autoridad y responsabilidad delegada en la empresa.
4. Estructura de la empresa.
5. Comunicación dentro de la empresa.
6. Motivación del personal dentro de la empresa.

#### 4.1.10 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación directa participativa.
2. Cuestionario compuesto de preguntas mixtas (preguntas abiertas y cerradas), bajo el contexto de entrevista personal.

#### 4.1.11 CUESTIONARIO

1.- ¿CONOCE EL PUESTO QUE TIENE EN ESTA EMPRESA?

SI ( ) NO ( )

2.- ¿QUE PUESTO TIENE UD. EN ESTA EMPRESA?

---

3.- ¿CONOCE QUE ACTIVIDADES SE DEBEN LLEVAR A CABO EN SU PUESTO?

SI ( ) NO ( )

4.- ¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA UD. EN LA EMPRESA?

---

5.- ¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE UD. REALIZA EN SU PUESTO?

---

6.- ¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA CORRESPONDEN A LAS DE SU PUESTO?

SI ( ) NO ( )

7.- ¿TIENE ALGUN JEFE INMEDIATO?

SI ( ) NO ( )

8.- ¿EXISTE EN LA EMPRESA ALGUNA PERSONA QUE TENGA MANDO SOBRE UD.?

SI ( ) NO ( )

9.- ¿TIENE ALGUN MANDO SOBRE ALGUNA(S) PERSONA(S) DE ESTA EMPRESA?

SI ( ) NO ( )

10.- ¿CONOCE LA ESTRUCTURA DE ESTA EMPRESA?

SI ( ) NO ( )

11.- ¿SABE A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE UD.?

SI ( ) NO ( )

12.- ¿TIENE SU DEPARTAMENTO, COMUNICACIÓN CON OTROS DEPTOS ?

SI ( ) NO ( )

13.- ¿CON CUAL(ES) DE SER ASI?

---

14.- ¿ALGUIEN ASUME LA RESPONSABILIDAD EN SU DEPARTAMENTO?

SI ( ) NO ( )

15.- ¿CONSIDERA QUE HAY BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE SU DEPTO.?

SI ( ) NO ( )



16.- ¿AL INGRESAR A ESTA EMPRESA, SE LE PROPORCIONÓ INFORMACIÓN SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN ESTA MISMA?

SI ( )            NO ( )

17.- ¿AL INGRESAR A ESTA EMPRESA, SE LE PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN SU PUESTO?

SI ( )            NO ( )

18.- ¿QUE TIPO DE INFORMACION HA RECIBIDO O SIGUE RECIBIENDO?

---

19.- ¿ESTA UD. A GUSTO CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN ESTA EMPRESA?

SI ( )            NO ( )

20.- ¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORAR LA EMPRESA?

---

21.- ¿LE GUSTARÍA TRABAJAR EN OTRA ACTIVIDAD DENTRO DE SU DEPTO. O EN OTRO?

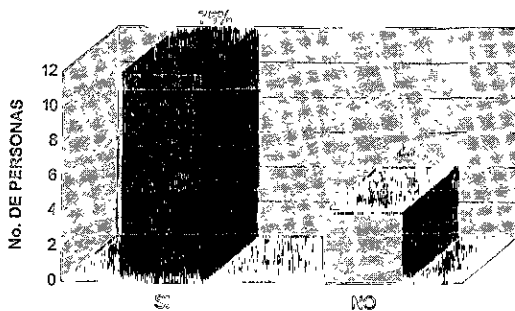
SI ( )            NO ( )

#### 4.1.12 TABULACION DE RESULTADOS

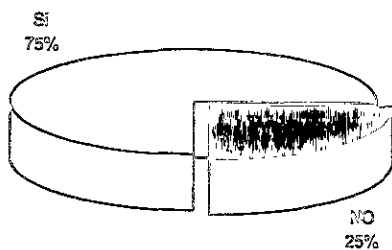
1 ¿ CONOCE EL PUESTO QUE TIENE EN ESTA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

PERSONAS QUE CONOCEN EL PUESTO QUE TIENEN EN LA EMPRESA



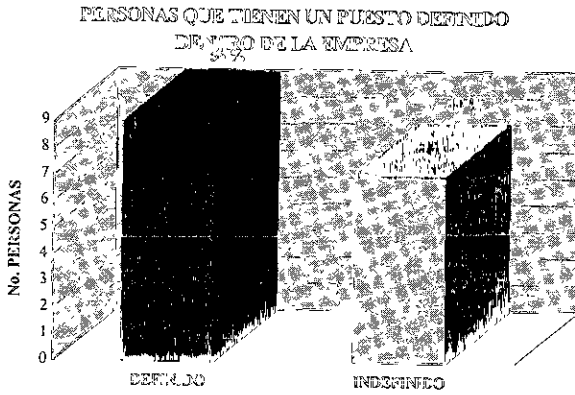
PERSONAS QUE CONOCEN EL PUESTO QUE TIENEN EN LA EMPRESA



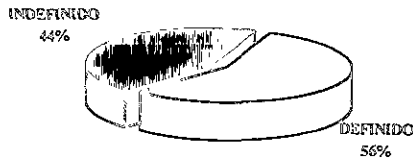
GRAFICA 1

2.-¿ QUE PUESTO TIENE USTED EN ESTA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
DEFINIDO	9	56.25%
INDEFINIDO	7	43.75%
TOTAL	16	100%



PERSONAS QUE TIENEN UN PUESTO DEFINIDO DENTRO DE LA EMPRESA

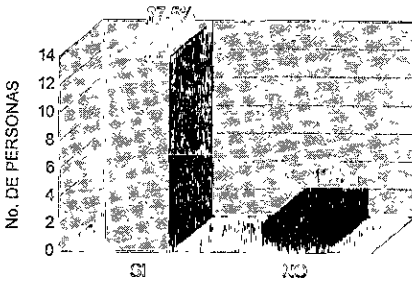


GRAFICA 2

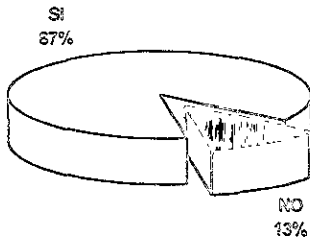
3. ¿CONOCE QUE ACTIVIDADES SE DEBEN LLEVAR A CABO EN SU PUESTO ?

RESPUESTAS		
SI	14	67.62%
NO	2	9.52%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE CONOCEN LAS  
ACTIVIDADES QUE DEBEN LLEVAR A CABO  
EN SU PUESTO



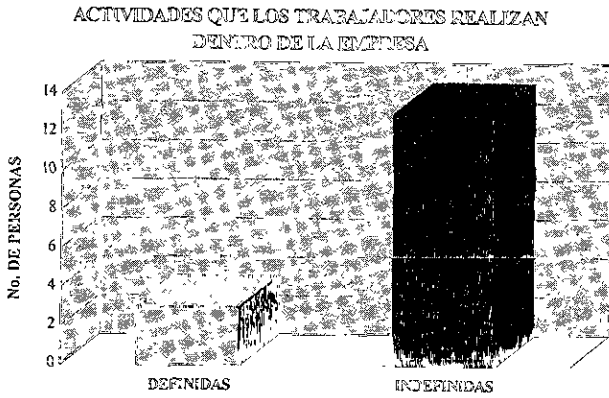
PERSONAS QUE CONOCEN LAS  
ACTIVIDADES QUE DEBEN LLEVAR A  
CABO EN SU PUESTO



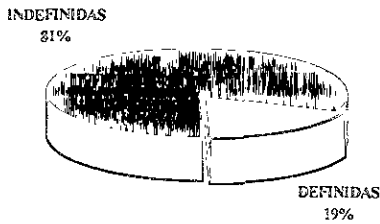
GRAFICA 3

4.- ¿ CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA USTED EN LA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
DEFINIDAS	3	18.75%
INDEFINIDAS	13	81.25%
TOTAL	16	100%



ACTIVIDADES QUE LOS TRABAJADORES REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA

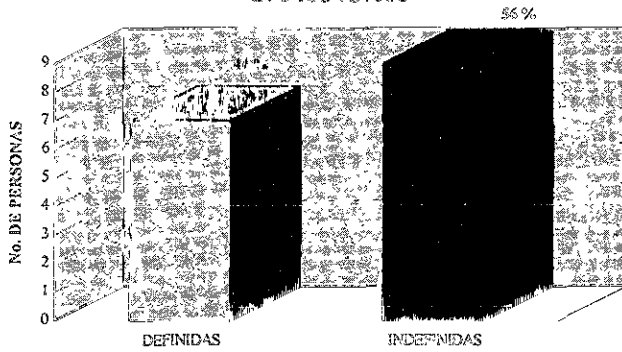


GRAFICA 4

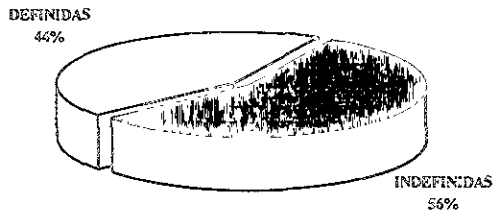
5.- ¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA EN SU PUESTO?

RESPUESTAS		
DEFINIDAS	7	43.75%
INDEFINIDAS	9	55.25%
TOTAL	16	100%

ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS TRABAJADORES DE  
EN SU PUESTO



ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS TRABAJADORES  
DE LA EMPRESA EN SU PUESTO

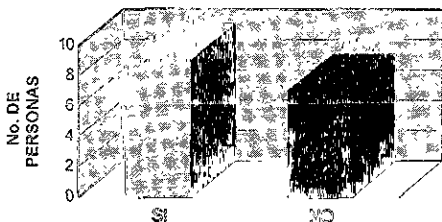


GRAFICA 5

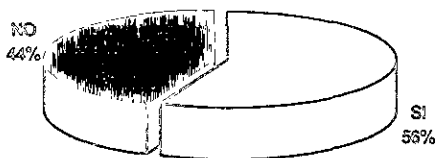
6.¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA CORRESPONDEN A LAS DE SU PUESTO?

RESPUESTAS		
SI	9	56.25%
NO	7	43.75%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN CORRESPONDEN A LAS DE SU PUESTO



PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN CORRESPONDEN A LAS DE SU PUESTO

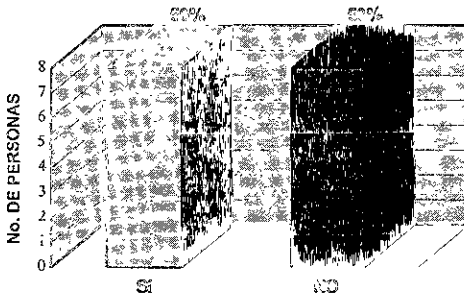


GRAFICA 6

7. ¿ TIENE ALGUN JEFE INMEDIATO ?

RESPUESTAS		
SI	8	50.00%
NO	8	50.00%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE TIENEN ALGUN JEFE INMEDIATO



PERSONAS QUE TIENEN ALGUN JEFE INMEDIATO



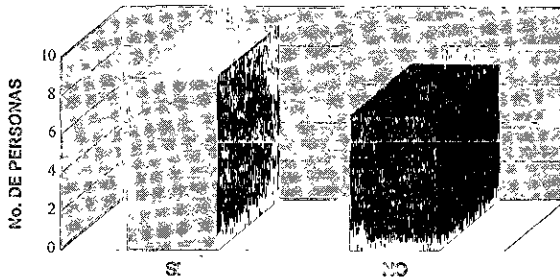
GRAFICA 7



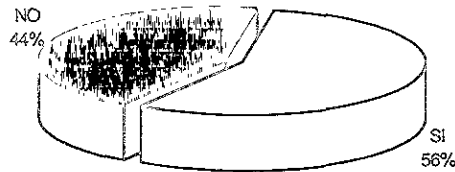
8. ¿ EXISTE EN LA EMPRESA, ALGUNA PERSONA QUE TENGA MANDO SOBRE UD. ?

RESPUESTAS		
SI	9	56.25%
NO	7	43.75%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS SOBRE LAS CUALES OTRA PERSONA  
TIENE MANDO



PERSONAS SOBRE LAS CUALES OTRA PERSONA  
TIENE MANDO

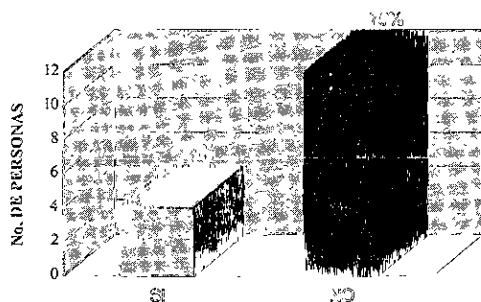


GRAFICA 8

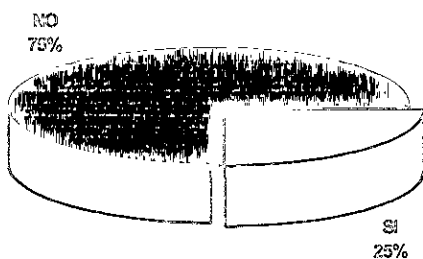
9. ¿ TIENE UD. MANDO SOBRE ALGUNA(S) PERSONA(S) DE ESTA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
SI	4	25.00%
NO	12	75.00%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE TIENEN MANDO SOBRE  
OTRAS PERSONAS DE LA EMPRESA



PERSONAS QUE TIENEN MANDO SOBRE  
OTRA(S) PERSONA(S) DE LA EMPRESA

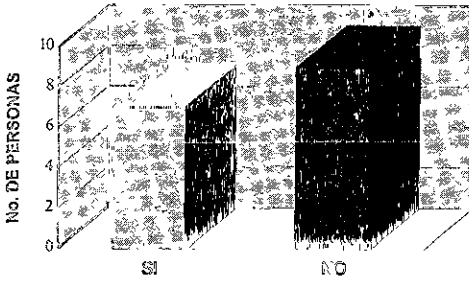


GRAFICA 9

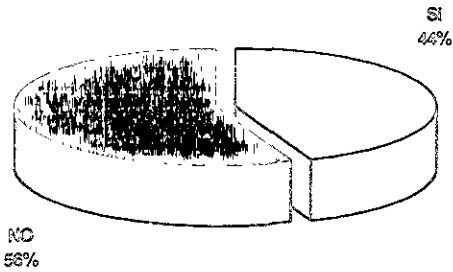
10. ¿ CONOCE LA ESTRUCTURA DE ESTA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
SI	7	43.75%
NO	9	56.25%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE CONOCEN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



PERSONAS QUE CONOCEN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

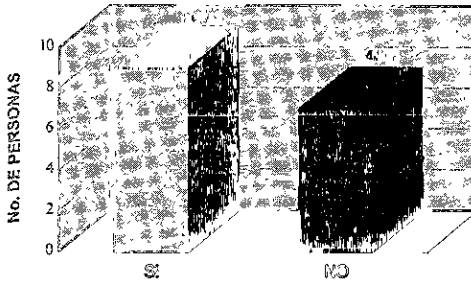


GRAFICA 10

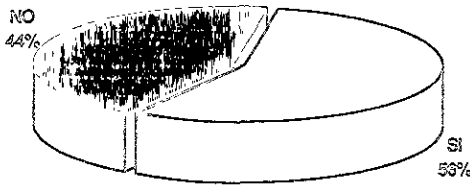
11. ¿ SABE A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE UD. ?

RESPUESTAS		
SI	9	56.25%
NO	7	43.75%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE SABEN A QUE DEPARTAMENTO PERTENECEN



PERSONAS QUE SABEN A QUE DEPARTAMENTO PERTENECEN

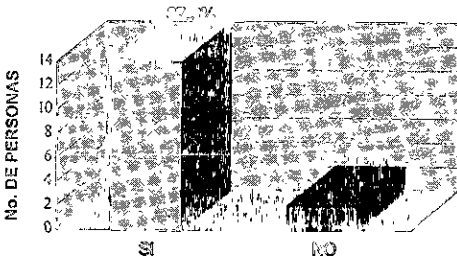


GRAFICA II

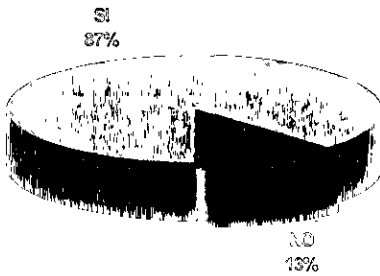
12. ¿ TIENE SU DEPARTAMENTO, COMUNICACION CON OTROS DEPARTAMENTOS?

RESPUESTAS		
SI	14	87.50%
NO	2	12.50%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE OPINAN QUE SU DEPTO.  
TIENE COMUNICACION CON OTROS  
DEPTOS.



PERSONAS QUE OPINAN QUE SU DEPTO.  
TIENE COMUNICACION CON OTROS  
DEPTOS.

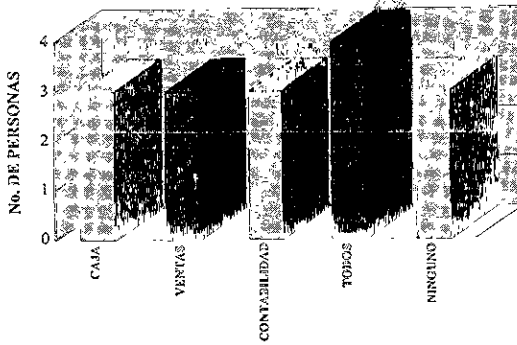


GRAFICA 12

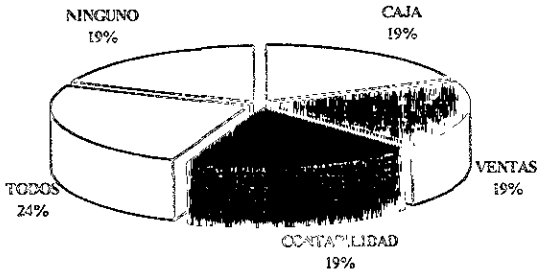
13.- ¿CON QUE DEPARTAMENTOS TIENE COMUNICACION?

RESPUESTAS		
CAJA	3	18.75%
VENTAS	3	18.75%
CONTABILIDAD	3	18.75%
TODOS	4	25%
NINGUNO	3	18.75%
TOTAL	16	100.00%

DEPARTAMENTOS CON LOS CUALES LOS EMPLEADOS DICEN TENER COMUNICACION



DEPARTAMENTOS CON LOS CUALES LOS EMPLEADOS DICEN TENER COMUNICACION

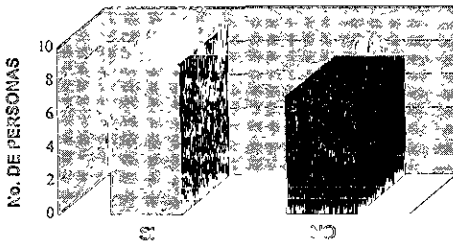


GRAFICA 13

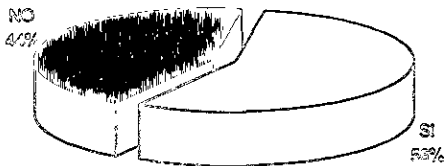
14. ¿ ALGUIEN ASUME LA RESPONSABILIDAD EN SU DEPTO.

RESPUESTAS		
SI	9	31.25%
NO	7	43.75%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE  
ALGUIEN ASUME LA RESPONSABILIDAD  
EN SU DEPTO.



PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE  
ALGUIEN ASUME LA RESPONSABILIDAD  
EN SU DEPTO.

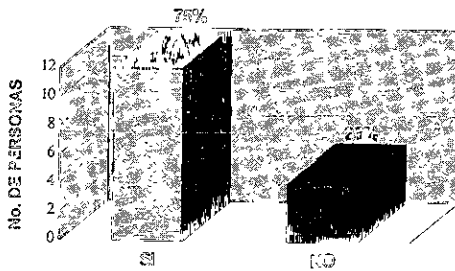


GRAFICA 14

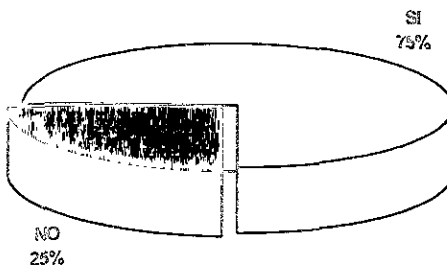
15. ¿ CONSIDERA QUE HAY BUENA COMUNICACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU DEPTO.?

RESPUESTAS		
SI	12	75.00%
NO	4	25.00%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE HAY BUENA COMUNICACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU DEPTO.



PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE HAY BUENA COMUNICACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU DEPTO.



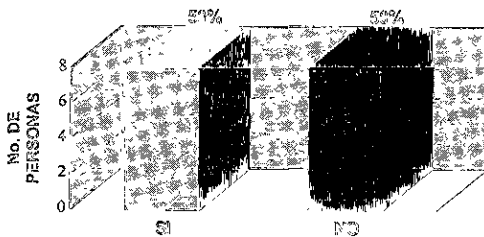
GRAFICA 15



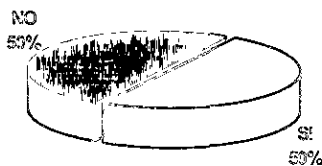
16. ¿ AL INGRESAR A LA EMPRESA SE LE PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN ESTA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
SI	8	53.33%
NO	6	46.67%
TOTAL	14	100.00%

PERSONAS QUE AL INGRESAR A LA EMPRESA SE LE PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA EMPRESA



PERSONAS QUE AL INGRESAR A LA EMPRESA SE LES PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA EMPRESA

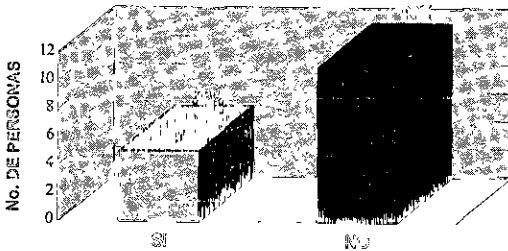


GRAFICA 16

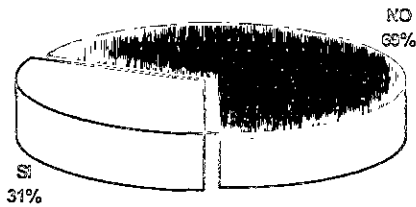
17. ¿ AL INGRESAR A LA EMPRESA SE LE PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN SU PUESTO ?

RESPUESTAS		
SI	6	31.25%
NO	13	68.75%
TOTAL	19	100.0%

PERSONAS QUE AL INGRESAR A LA EMPRESA SE LES PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN SU PUESTO



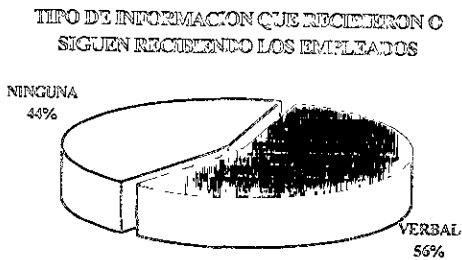
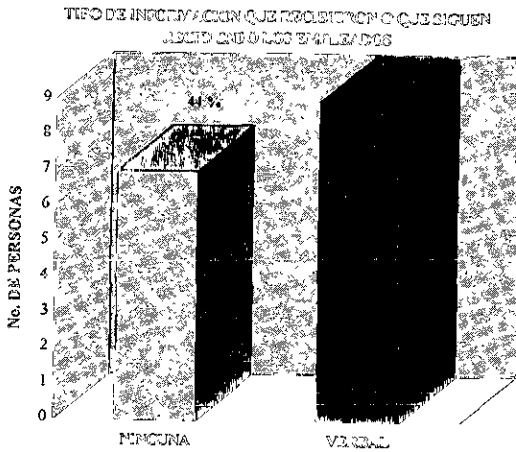
PERSONAS QUE AL INGRESAR A LA EMPRESA SE LES PROPORCIONO INFORMACION SOBRE SUS ACTIVIDADES A REALIZAR EN SU PUESTO



GRAFICA 17

18.- ¿QUE TIPO DE INFORMACION HA RECIBIDO O SIGUE RECIBIENDO ?

RESPUESTAS		
NINGUNA	7	43.75%
VERBAL	9	56.25%
TOTAL	16	100%

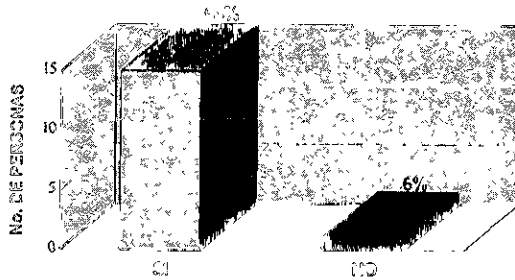


GRAFICA 18

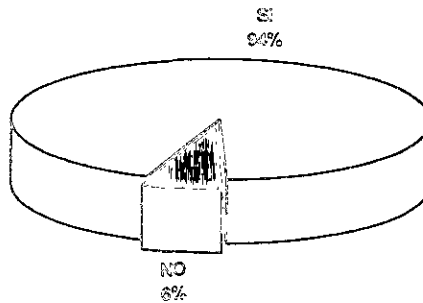
19. ¿ ESTA UD A GUSTO CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN LA EMPRESA ?

RESPUESTAS		
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE ESTAN A GUSTO CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN EN LA EMPRESA



PERSONAS QUE ESTAN A GUSTO CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN EN LA EMPRESA

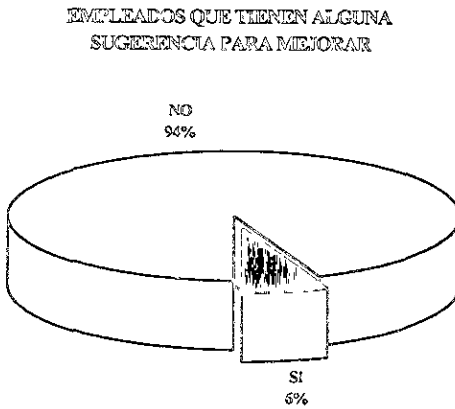
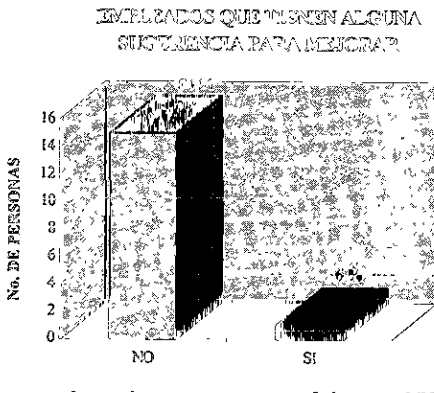


GRAFICA 19

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

20.- ¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORAR ?

RESPUESTAS		
NO	15	93.75%
SI	1	6.25%
TOTAL	16	100.00%

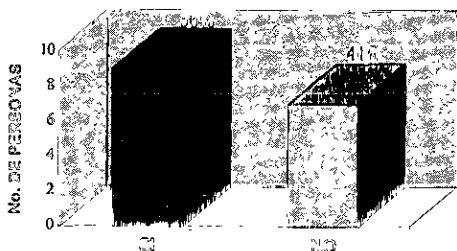


GRAFICA 20

21. ¿ LE GUSTARIA TRABAJAR EN OTRA ACTIVIDAD DENTRO DEL MISMO DEPTO.  
O EN OTRO ?

RESPUESTAS		
SI	9	56.25%
NO	7	43.75%
TOTAL	16	100.00%

PERSONAS QUE LES GUSTARIA  
TRABAJAR EN OTRA ACTIVIDAD DENTRO  
DEL MISMO DEPTO. O EN OTRO



PERSONAS QUE LES GUSTARIA  
TRABAJAR EN OTRA ACTIVIDAD DENTRO  
DEL MISMO DEPTO. O EN OTRO



GRAFICA 21

#### 4.1.13 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Conforme a la información obtenida, se determinó que 1 de cada 4 empleados de la empresa no conoce el puesto que tiene dentro de la misma, ya que no se les ha informado por parte de la dirección, además de que también no existe interés por parte de los empleados en conocerlo, por otro lado, las personas que dicen conocer el puesto que tienen, (75%) lo han identificado por las actividades que realizan y por la experiencia, no porque alguien se los haya informado; lo cual trae como consecuencia la falta de identificación del personal con la empresa, que no conozcan las actividades que deben realizar, así como una inconformidad con el sueldo que perciben, alegando que no es acorde con sus funciones. (Gráfica 1)
2. Se estableció que sólo el 56% de los empleados dicen tener un puesto definido dentro de la empresa, mientras que el 44% no conoce su puesto, o no lo tiene definido, esto debido a que la dirección no se los ha informado. Todo esto refleja entonces que exista duplicidad de funciones, confusión al momento de realizar las actividades así como descontento de los empleados al considerar que su trabajo no está bien retribuido. (Gráfica 2)
3. El 87.5% de los empleados dice conocer las actividades que deben realizarse en su puesto específicamente, mientras que el 12.5% afirma no tener conocimiento de sus actividades a realizar, lo que confirma una vez más la falta de información y orientación por parte de la dirección hacia los empleados y como consecuencia que éstos no puedan realizar su trabajo correctamente. Cabe señalar que de los entrevistados, los que dijeron conocer las actividades de su puesto, explicaron que esto se debe a la experiencia de venir las realizando por años, más no por que se les haya informado. (Gráfica 3)

4. Se observó que el 82% de los empleados dicen no tener definidas sus actividades en la empresa, y que sólo el 18% conoce las actividades a realizar dentro de la misma, lo que refleja una gran confusión respecto a las funciones que deben realizarse, generando inconformidad entre los empleados y desaprovechándose recursos, todo esto debido a la falta de información y orientación por parte de la dirección. (Gráfica 4)
  
5. Respecto a las actividades específicas de su puesto, el 56.25% de los empleados afirma que éstas son indefinidas, esto como consecuencia de la falta de asignación de puestos y actividades específicos, además de la ausencia de información acerca de las funciones a realizar, ya que el hecho de que más de la mitad de los empleados tenga las actividades de su puesto indefinidas implica una gran desorganización, confusiones, desperdicio de recursos y sobretodo inconformidad de los empleados al no poder hacer bien su trabajo. (Gráfica 5)
  
6. El 44% de los empleados considera que las actividades que realizan, no corresponden a las de su puesto, lo que muestra una mala planeación y delegación de funciones por parte de la dirección, originando inconformidad de los empleados, generando falta de empeño y dedicación al realizar sus actividades, al considerar que su trabajo está mal aprovechado. (Gráfica 6)
  
7. La mitad de los empleados dicen tener un jefe inmediato, refiriéndose únicamente al dueño de la empresa o a sus familiares, más por respeto o miedo, que porque exista una delegación de autoridad, lo cual ha generado una gran confusión al momento de querer reportarse con la dirección y al no saber de quién recibir órdenes. (Gráfica 7)
  
8. Mostrando entonces como en el punto anterior que el 56% de los empleados reciben órdenes de alguna persona, en este caso el dueño, mientras que el 44% de los empleados dice no



recibir órdenes de alguna persona dentro de la empresa, debido a que como anteriormente se estableció, no existe una delegación de autoridad y responsabilidad, causando con ello confusión entre los empleados, además de que se origina una anarquía, en donde cada quién procede como mejor le parece dentro de un ambiente hostil, ocasionando el incumplimiento de objetivos. (Gráfica 8)

9. Se habla de que sólo una cuarta parte de los empleados tiene autoridad sobre otros empleados dentro de la empresa, mientras que el 75% son subordinados. Sin embargo, se investigó que estas personas ejercen autoridad que no se les ha delegado, sino que la ejercen por ser familiares del dueño de la empresa y como tales se adjudican a sí mismos la autoridad, inclusive por encima del dueño. Esto, por supuesto que ocasiona la total inconformidad por parte de los demás trabajadores, desarrollándose un ambiente hostil y anárquico, además de existir una tremenda confusión acerca de a quién se le debe de reportar, y que por lo tanto va a ocasionar que sus actividades las realicen mal, o definitivamente por su propia cuenta. (Gráfica 9)

10. Se estableció que el 56% de los empleados desconocen la estructura de la empresa y que el resto afirma conocerla, aunque de una manera no definida, siendo así que todos afirmaron que en realidad no existe una estructura formal, reflejando entonces que los mismos empleados no se identifiquen con la misma, no tengan claros su puesto y actividades; y que su trabajo lo realicen ineficientemente. (Gráfica 10)

11. En este punto se detectó que un 44% de los empleados dice no conocer el departamento al cual pertenece dentro de la empresa, mientras el resto de los empleados se refirió al departamento que pertenecen debido a la actividades que realizan, mas no porque exista el área en sí. Esta situación refleja una total confusión por parte de los empleados, al no tener

una estructura formal definida, que les impide trabajar coordinados hacia el logro de un objetivo común, sin responsabilidades ni autoridad definidas. (Gráfica 11)

12. El 87.5% de los empleados considera que su departamento tiene comunicación con los demás departamentos, una vez más en base a las actividades que han realizado cotidianamente a través de los años, mas no por el hecho de que se hayan establecido departamentos y mucho menos coordinación entre estos, reflejando entonces una coordinación deficiente entre los departamentos, ocasionando que los objetivos de la empresa no lleven a cabo. (Gráfica 12)

13. El 81% de los empleados, afirma tener comunicación con al menos un departamento de la empresa, sin embargo cabe señalar que más de la mitad del total de los empleados, tienen comunicación con sólo un departamento, mientras el 19% afirma no tener comunicación alguna. Por otro lado, se identificaron tres áreas en la empresa, caja, ventas y contabilidad; éstas identificadas por los empleados como funciones básicas y no como parte de una estructura formal, reflejando entonces el desconocimiento de la misma y ocasionando diversas confusiones entre los empleados al momento de realizar su trabajo y al tratar de coordinarse con los demás, debilitando críticamente el trabajo en equipo y entorpeciendo el logro de los objetivos de la empresa. (Gráfica 13)

14. En cuanto a la responsabilidad asumida en cada departamento, sólo el 56% opina que en verdad se asume la responsabilidad en el suyo, mientras el 44% opina que nadie es responsable de lo que se lleva a cabo, siendo esto resultado de una nula delimitación de responsabilidades por parte de la dirección de la empresa, y por la apatía de algunos empleados a tener que hacerse responsables por sí mismos, ya que nadie los obliga,

existiendo entonces enormes fuga de responsabilidades, evitando con ello que se pueda llevar cabo un control eficiente dentro de la empresa. (Gráfica 14)

15. Tres cuartas partes de los empleados afirman que existe buena comunicación en el área a la que pertenecen, aunque refiriéndose principalmente a comunicación informal dada fuera del horario de trabajo, ya que también afirmaron que en lo que respecta a la jornada de trabajo existe hostilidad entre los trabajadores, que a su vez ha generado conflictos y una baja motivación entre los empleados de cada departamento, debido a la anarquía que impera en la empresa. (Gráfica 15)

16. La mitad de los empleados de la empresa respondió haber recibido información sobre sus actividades a realizar en la empresa al ingresar a la misma, refiriéndose sólo a actividades, mas nunca a información referente a la empresa misma, por lo mismo que la dirección nunca se preocupó por llevar a cabo una inducción considerando a esta como pérdida de tiempo y dinero, ocasionando a los empleados confusión y desintegración desde el principio. (Gráfica 16)

17. Un 70% de los empleados de la empresa afirmó que no recibió información alguna acerca de las actividades que iba a realizar en su puesto desde su ingreso, confirmando nuevamente la falta de interés de la dirección por inducir a sus empleados y capacitarlos, confirmando también que los conocimientos respecto a la empresa y a sus puestos, los empleados los han ido adquiriendo con la práctica a través de los años y que esto ha causado que se realice el trabajo de manera incorrecta y que no se alcancen los objetivos de la empresa. (Gráfica 17)

18. Respecto a la información recibida al ingresar a la empresa, o después, el 56% dice haber recibido sólo de tipo verbal, mientras el resto dijo nunca haber recibido algún tipo de

información, principalmente debido a la apatía de la dirección por tener una comunicación más directa con sus empleados, lo que ha llevado a que los empleados de la empresa laboren dentro de un ambiente de confusión, anarquía y hostilidad. (Gráfica 18)

19. El 94% de los empleados afirmó estar a gusto con las actividades que realiza en la empresa.

Sin embargo, se observó que más que estar a gusto con su trabajo, existe sólo una conformidad, ya que ni siquiera conocen el lugar que ocupan dentro de la misma, la existencia de continuos conflictos, además de que han mostrado desmotivación, al pensar que no se les retribuye justamente su esfuerzo. (Gráfica 19)

20. En cuanto a tener sugerencias para mejorar, el 94% de los empleados negó tener alguna, lo que refleja su falta de motivación y participación, y que por otro lado, la dirección no se muestra interesada en mejorar y en promover la participación de los empleados para el propio desarrollo de la empresa, corriendo el riesgo de estancarse en un mercado que exige siempre el mejoramiento continuo. (Gráfica 20)

21. En referencia al hecho de que si les gustaría trabajar en otra actividad o departamento, más de la mitad de los empleados, (56%) se mostró interesado, lo cual es consecuencia de no tener un puesto o actividades definidos, una falta de integración e identificación con la empresa, además de que la dirección de la misma se lleva a cabo de manera centralizada, que no permite a los empleados que tengan la oportunidad de desarrollarse dentro de la misma. (Gráfica 21)

## 4.2 MANUAL DE ORGANIZACIONES DE LA EMPRESA "TRACTOS DIESEL S.A. "

### 4.2.1 PRÓLOGO

El cambio profundo que requiere nuestro país es sin duda, un cambio de actitud y valores, debido a que estamos envueltos en un complicado proceso que nos exige la mejor calidad en nuestro trabajo, ya que como organización contamos con el compromiso de dar a la sociedad los productos de la mejor calidad, y esto hace a cada uno de ustedes, parte integrante de nuestra organización, participante de este compromiso y de nuestro propio desarrollo, siempre cuidando de conservar nuestros valores humanos.

Es así que este manual pretende dar a cada uno de ustedes una participación importante en la propia organización, en donde informarles cómo está compuesta nuestra organización, cómo funciona, su historia, los objetivos que todos pretendemos alcanzar, las políticas que nos rigen y sobre todo, sus funciones y responsabilidades que les corresponde a su puesto, van a ser de vital importancia, ya que nos va a permitir ofrecerles un mejor orientación respecto a su organización y su trabajo, para hacer a este más práctico y eficiente; y que a su vez les permita alcanzar un mejor ambiente de trabajo.

Pretendemos con este manual que cada uno de nosotros participemos en el trabajo, esforzándonos en conocer nuestra organización y siendo cada vez mejores en el desarrollo de nuestro trabajo. Queremos desarrollar internamente una cultura que los invite a cada uno de ustedes que trabajan con nosotros, a considerar a esta empresa, como su empresa, y que cuyo éxito depende del esfuerzo de cada uno de nosotros, pero que también será el éxito de todos; ya que si la función de cualquier área se desliga del propósito que perseguimos en conjunto, y no se armoniza el esfuerzo de todos, es probable que no alcancemos ese anhelado éxito que deseamos.

Por lo tanto, a ustedes que laboran en esta organización, es necesario ofrecerles la oportunidad de ejercer su creatividad y talento, ya que el objetivo de este manual es el de conformarse como un ingrediente de comunicación, haciendo más eficiente su trabajo para que todos juntos nos desarrollemos, obteniendo un beneficio mutuo como resultado de la calidad ofrecida en la realización de nuestro trabajo en esta organización.

## 4.2.2 INTRODUCCIÓN

En las partes que comprenden este volumen se integran básicamente los fundamentos en los que se basa el trabajo de Tractos Diesel, los cuales incluyen la historia de la empresa, sus políticas que la rigen, su misión y objetivos a los que pretenden llegar, su organigrama y una descripción de los puestos que lo integran.

En la primera parte, muestra la historia de la organización, para conocer que lo que hoy se nos ha heredado, es el resultado de muchos años de esfuerzo, y que esto ha permitido dotarnos de una base sólida y bien estructurada, que facilita nuestra labor y comunicación dentro de la organización, y que a su vez nos ayuda a mirar de frente al futuro, ante los grandes retos de hoy en día, motivándonos a ser los mejores.

Se han planteado también una serie de políticas, cuyas exigencias rigen las actividades que realizamos dentro de esta organización, y que se consideran esenciales para que esta misma se desarrolle, transforme y modernice para responder a lo que todos esperamos de ella. A su vez, se expondrá la misión de nuestra organización, que es nuestra razón de existir, que es por lo que trabajamos juntos. Se incluyen también nuestros objetivos centrales a los que queremos llegar ante la sociedad y ante nosotros mismos como parte integrante de la organización, ya que cada día estamos más comprometidos con el desarrollo de nuestro país, orientados siempre a lograr ser competentes en el mercado mundial.

También se muestra el organigrama de la empresa, es decir la forma en cómo estamos todos organizados en áreas, sus funciones y relaciones entre ellas de una manera gráfica, haciendo posible visualizar a toda la organización y darnos cuenta que en realidad todos

formamos parte de ella y que gracias al trabajo individual que cada uno aporta, hace posible que esta gran organización funcione.

Para cumplir con las responsabilidades que nosotros tenemos que enfrentar, se presenta una descripción escrita de cada una de las funciones que cada uno de nosotros debe realizar en el puesto que ocupamos, con el fin de informarnos y entrenarnos para hacer de esta forma nuestras labores más eficientes, conformándonos en áreas con funciones claras y concretas, así como utilizar con efectividad los recursos con los que contamos, incluyendo en forma creciente la conciencia de que todos jugamos un papel muy importante en la transformación y desarrollo de nuestra organización.

#### Cómo utilizar este manual

Básicamente tenemos que identificar y tener bien claros las políticas, misión y objetivos de la organización, a fin de tener una idea clara de adonde pretendemos llegar, conocer la forma en que la organización está estructurada, para posteriormente identificar nuestro puesto y funciones que debemos cumplir para el mejor desempeño de nuestro trabajo, así como la autoridad y responsabilidad que debemos ejercer y la relación que tenemos con otras áreas.



#### 4.2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

La excelencia consiste en ir más allá de nuestras obligaciones, hacer más de lo que se espera y realizar nuestro mayor esfuerzo en todo. Esto se logra luchando, manteniendo los más altos estándares, cuidando hasta el más mínimo detalle, porque las pequeñas oportunidades son el principio de las grandes empresas; así basados en esta convicción, nació en el año de 1982 la idea de Melesio González, comerciante de éxito que percibió el amplio horizonte que se abría en el mercado de las refacciones para equipo pesado y tractocamiones diesel. Así fue como estableció un pequeño negocio llamado entonces “Hules, empaques y refacciones” que años más tarde cambiaría de nombre para convertirse en “Tractos Diesel S.A. de C.V.” cuyo equipo ha trabajado durante 16 años conformando una gran familia que ha conjuntado su esfuerzo en sentar las bases para un mayor crecimiento de la empresa en todos estos años, para decir con entera satisfacción, que dicho esfuerzo está orientado hacia la calidad, productividad y excelencia en nuestro servicio y el mejor trato a nuestros clientes.

Los logros de Tractos Diesel, son los logros de cada uno de sus integrantes que cada día se esfuerzan por ser excelentes, y cuya labor ha permitido un crecimiento integral, dando lugar a la creación de otras nuevas empresas que forman parte ya del grupo Tractos: “Tractos frenos de aire”, “Partes eléctricas Tractos”, y “Tractos diesel 2000”, quienes con la misma filosofía de la excelencia, comercializan las mejores marcas líderes en el mercado de refacciones diesel, en donde detrás de todas estas líneas de productos, está todo el trabajo profesional de expertos asesores como servicio adicional a nuestros clientes.

Hoy por hoy, el grupo Tractos ofrece a sus clientes los productos de primera calidad, así como sus marcas de reemplazo, a medida de que el abastecimiento del mercado quede perfectamente bien asegurado. Es así que Tractos Diesel es una empresa que apoya el beneficio

#### 4.2.4 POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

1. La jornada de trabajo será de 44 horas a la semana, que serán distribuidas conforme al siguiente horario :

Lunes a viernes de 9:00 a las 18:00 horas, con una hora para tomar alimentos, y

Sábados de 9:00 a 14:00 horas.

2. El acceso a la empresa tendrá una tolerancia de 10 minutos después de la hora de entrada, después de esta, la llegada se tomará como retardo, y una vez acumulados 3 retardos, estos se considerarán como una falta, haciéndose sujeto el trabajador a un día de suspensión sin goce de sueldo; a su vez acumuladas 3 faltas consecutivas en 30 días, la empresa está en entera libertad de rescindir el contrato sin responsabilidad alguna para la empresa.

3. Los empleados que por alguna razón les sea imposible llegar a tiempo a su trabajo, o no puedan asistir al mismo, tienen la obligación de avisar vía telefónica al área de recursos humanos, explicando la razón por la que no pueden presentarse en la empresa.

4. Todos los trabajadores están obligados a firmar su asistencia diaria en la libreta de asistencia que para este efecto establezca la empresa.

5. En caso de que el trabajador falte a sus labores, tendrá la obligación de justificar su ausencia, que en caso de enfermedad sólo se justifica con la autorización del I.M.S.S. con los formatos correspondientes que para tal efecto extiende dicha institución.

6. El trabajador que por la naturaleza de su trabajo tenga que ausentarse de las instalaciones de la empresa, deberá contar con la autorización por escrito de su jefe inmediato.
  
7. Todos los empleados cuentan con una hora para tomar alimentos, turnándose, evitando dejar sin atención su área de trabajo.
  
8. No podrán asistir al comedor a tomar sus alimentos más de 2 personas del mismo departamento.
  
9. El único lugar para tomar alimentos será el comedor de la empresa.
  
10. Todos los trabajadores tienen la obligación, hasta donde sea posible de mantener en buen estado el equipo y útiles necesarios para sus labores, en caso de darle el uso inadecuado, la empresa podrá descontar a los trabajadores el costo de reposición o reparación de los mismos.
  
11. Es obligación de los jefes de área la de elaborar y presentar un reporte de incidentes ocurridos al final de cada semana.
  
12. Todos los empleados que por la naturaleza de su trabajo tengan que levantar motores o refacciones pesadas, deberán portar faja, guantes y demás aditamentos que para este efecto la empresa les haya proporcionado.
  
13. Todos los empleados que tengan relación directa con el almacén, tienen la obligación de colocar las refacciones que hayan tomado y que no fueron remitidas para su venta, en su lugar original.

14. Todos los pasillos, puertas, escaleras, zonas de extinguidores y mangueras contra incendios, deberán estar siempre libres para su acceso rápido en caso de emergencia.

15. En caso de accidentes, los trabajadores están obligados a prestar auxilio y avisar inmediatamente a su jefe de área para tomar las medidas necesarias.

16. Todos los trabajadores están obligados en todo tiempo a sujetarse a reconocimientos médicos que la empresa disponga.

17. Por seguridad de los trabajadores y de la propia empresa, los trabajadores contarán con una credencial de identificación que les servirá como instrumento de registro y que deberán portar siempre en un lugar visible.

18. Todos los empleados de mostrador tienen la obligación de portar la bata o uniforme que para ello la empresa les asigne.

19. Queda estrictamente prohibido para los trabajadores recibir visitas durante sus labores, sin autorización de la empresa.

20. Todos los trabajadores están obligados a ofrecer un trato cordial y amable a clientes, proveedores, acreedores y demás personas que visiten la empresa.

21. Debe de ser ofrecido un refresco o café a clientes, proveedores y demás visitantes de la empresa como muestra de cortesía.

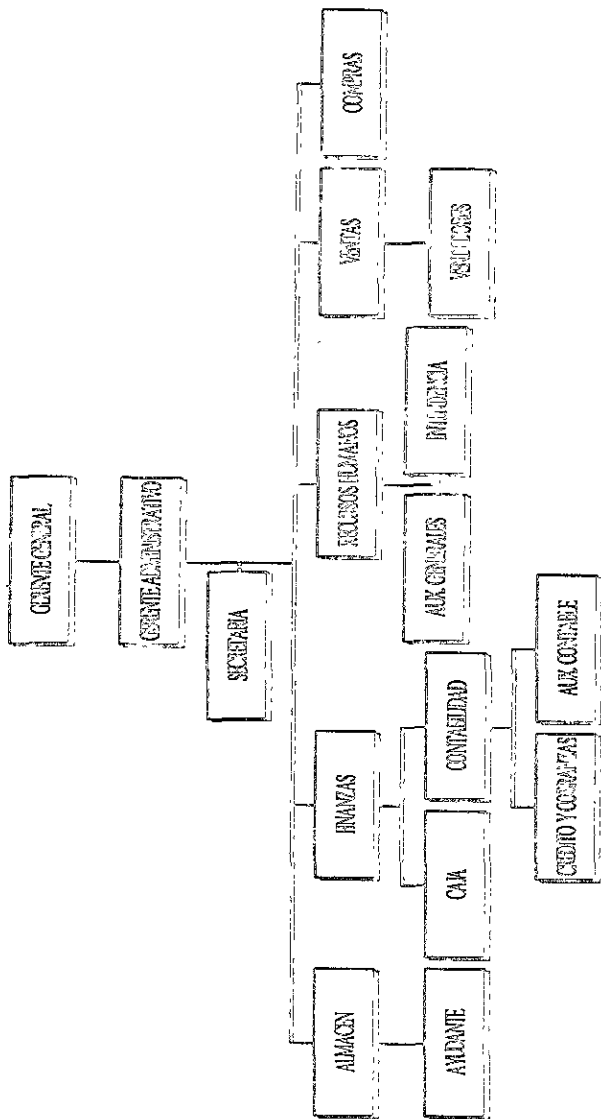
#### 4.2.5 MISIÓN DE LA EMPRESA

“Comercializar la más alta variedad y calidad de refacciones y partes diesel al mejor precio del mercado.”

#### 4.2.6 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

- Consolidarnos como una empresa líder en la comercialización de refacciones diesel.
- Ofrecer a nuestros clientes la mejor calidad en refacciones, al mejor precio del mercado.
- Retribuir a todos los miembros de la empresa justamente por su aportación a la misma, procurando siempre su bienestar.

TRACTOS DIESEL S.A. DE C.V.  
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



#### 4.2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

*PUESTO* : GERENTE GENERAL.

*ÁREA* : GERENCIA GENERAL.

*REPORTA A* : Accionistas.

*LE REPORTAN* : Gerente Administrativo, Secretaria, Encargados de Areas.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Lleva a cabo la dirección general y elabora los objetivos , políticas y normas generales que rigen a la empresa.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Representa legalmente a la empresa
- ◊ Lleva a cabo la planeación general de la empresa.
- ◊ Recibe información periódicamente sobre los resultados de la organización a fin de tomar decisiones generales .
- ◊ Establece le reglamento interno de trabajo.
- ◊ Autoriza estados financieros y presupuestos.
- ◊ Establece metas y objetivos por áreas de responsabilidad conjuntamente con los encargados de las mismas .
- ◊ Autoriza la creación de nuevos puestos, debido al incremento de funciones.
- ◊ Autoriza promociones y descuentos en mercancía conjuntamente con el encargado de ventas.

- ◊ Verifica los estados de cuenta bancarios, flujo de efectivo y otras inversiones.
- ◊ Autoriza los programas de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo y operativo de la empresa.
- ◊ Concerta acuerdos con los principales proveedores y clientes, relacionados con condiciones de pago y cobros; respectivamente.
- ◊ Atiende a clientes y proveedores importantes que soliciten una entrevista personal.



*PUESTO* : GERENTE ADMINISTRATIVO.

*ÁREA* : GERENCIA ADMINISTRATIVA.

*REPORTA A* : Gerente General.

*LE REPORTAN* : Encargados de Áreas, Secretaria.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Coordina los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa para contribuir al logro de los objetivos de la misma.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◇ Colabora en el cumplimiento de los objetivos y políticas generales de la empresa.
- ◇ Lleva a cabo la realización y actualización del manual de organizaciones.
- ◇ Toma decisiones inmediatas sobre actividades de la empresa.
- ◇ Establece planes de acción y les da seguimiento.
- ◇ Favorece la comunicación entre la gerencia general y las otras áreas de la empresa.
- ◇ Vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales a los que está sujeta la empresa.
- ◇ Proporciona informes periódicos a la gerencia general.
- ◇ Apoya a los encargados de área, proporcionándoles los medios necesarios para el mejor desempeño de sus funciones.
- ◇ Evalúa mensualmente el avance en el logro de objetivos.
- ◇ Planea coordinadamente con el área de ventas estrategias de mercadeo para mantener a la empresa vigente en el mercado.

*PUESTO* : SECRETARIA.

*ÁREA* : GERENCIA ADMINISTRATIVA.

*REPORTA A* : Gerentes General y Administrativo

**OBJETIVOS DEL PUESTO :**

Apoya en sus actividades a los gerentes general y administrativo de la empresa

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Toma recados telefónicos y vía fax en apoyo a los gerentes.
- ◊ Lleva el control consecutivo de oficios y cartas de la empresa.
- ◊ Solicita la firma de los documentos que requieran autorización del gerente general.
- ◊ Maneja archivos y documentación de la empresa.
- ◊ Atiende a proveedores y/o clientes que soliciten entrevista con el gerente general.
- ◊ Lleva la agenda diaria de los gerentes administrativo y general e informa de asuntos importantes del día y pendientes a los mismos.
- ◊ Mecanografía cheques expedidos por la gerencia general.
- ◊ Elabora una relación diaria de cheques expedidos y la entrega al área de finanzas.
- ◊ Adquiere y distribuye la papelería correspondiente a las diferentes áreas controlando su uso por medio de vales.
- ◊ Mecanografía cartas y demás documentos de la empresa.
- ◊ Maneja y distribuye la correspondencia de la empresa.
- ◊ Comunica telefónicamente al gerente general con clientes y proveedores que le solicite.
- ◊ Participa en los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta la empresa.

*PUESTO : ENCARGADO DE FINANZAS*

*ÁREA : FINANZAS*

*REPORTA A : Gerente Administrativo*

*LE REPORTAN : Contabilidad, Caja, Ventas, Compras, Secretaria.*

**OBJETIVOS DEL PUESTO :**

Se encarga de la obtención y manejo de los recursos financieros de la empresa.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Lleva a cabo el control de los ingresos y egresos de efectivo y cheques tanto en caja como en bancos.
- ◊ Se encarga del manejo de cuentas bancarias y otras inversiones.
- ◊ Establece las políticas de financiamiento más convenientes para la empresa.
- ◊ Revisa los estados financieros de la empresa, lleva a cabo su análisis financiero y aporta sugerencias en base a los resultados.
- ◊ Realiza y establece políticas de la elaboración de presupuestos de la empresa.
- ◊ Determina los gastos de operación.
- ◊ Establece políticas de crédito y cobranzas conjuntamente con las áreas de ventas y la gerencia general.
- ◊ Elabora semanalmente el flujo de efectivo.
- ◊ Establece y revisa el arqueo de caja diariamente así como sus comprobantes respectivos.

*PUESTO : CAJERO*

*ÁREA : FINANZAS*

*REPORTA A : Finanzas, Contabilidad*

*LE REPORTAN : Ventas, Compras, Recursos Humanos.*

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Lleva a cabo el manejo y control de entradas y salidas de efectivo y cheques.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Cobra las facturas por concepto de ventas y las sella de recibido.
- ◊ Recibe cheques por concepto de cobro de facturas y créditos.
- ◊ Cambia los vales de caja previamente autorizados, por dinero en efectivo.
- ◊ Realiza el pago de nómina de empleados.
- ◊ Elabora el arqueo de caja diario, entregando una relación de efectivo, cheques y vales al encargado de finanzas, así como su documentación respectiva.
- ◊ Lleva a cabo el control consecutivo de las facturas y las entrega al área de contabilidad.

*PUESTO : CONTADOR GENERAL.*

*ÁREA : FINANZAS.*

*REPORTA A : Finanzas, Gerente Administrativo.*

*LE REPORTAN : Caja, Auxiliar Contable, Crédito y Cobranzas, Compras, Ventas, Almacén, Recursos Humanos.*

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Coordina y revisa las operaciones contables de la empresa y es el encargado del pago de las obligaciones fiscales de la misma.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Establece el catálogo de cuentas.
- ◊ Revisa que los registros y archivos contables se encuentren al día y respaldados con su debida documentación.
- ◊ Elabora y presenta los estados financieros de la empresa al encargado de finanzas.
- ◊ Se encarga de cumplir oportuna y adecuadamente con las obligaciones fiscales.
- ◊ Requiere de documentación diaria a las diferentes áreas de la empresa, para llevar un mejor control de los registros contables.
- ◊ Elabora documentos de trabajo para respaldar el pago de impuestos.
- ◊ Maneja el registro del activo fijo de la empresa.
- ◊ Lleva cabo el control de facturas.
- ◊ Se coordina con las áreas de compras y ventas, para determinar precios y costos de ventas.
- ◊ Solventa requerimientos fiscales de la empresa ante las instituciones correspondientes.

*PUESTO : AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZAS.*

*ÁREA : FINANZAS.*

*DEPARTAMENTO : CONTABILIDAD.*

*REPORTA A : Contabilidad, Ventas.*

*LE REPORTAN : Ventas, Caja.*

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Maneja la cartera de clientes en base al vencimiento de los documentos otorgados a crédito.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Establece un programa de cobranzas en base al vencimiento de los documentos.
- ◊ Lleva una relación de los ingresos por cobro a clientes de la empresa.
- ◊ Envía a revisión facturas para su cobro posterior.
- ◊ Elabora auxiliares para cada cliente, especificando sus datos y características del crédito.
- ◊ Mantiene actualizada constantemente la cartera de clientes.
- ◊ Toma medidas legales necesarias en caso de cuentas incobrables, previa autorización de la gerencia general.
- ◊ Lleva a cabo los trámites necesarios para otorgar créditos, bajo previa autorización del gerente general.
- ◊ Participa en los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta la empresa.

*PUESTO : AUXILIAR DE CONTABILIDAD.*

*ÁREA : FINANZAS.*

*DEPARTAMENTO : CONTABILIDAD*

*REPORTA A : Contabilidad.*

*LE REPORTAN : Caja, Compras, Ventas, Crédito y Cobranzas, Almacén, Recursos Humanos.*

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Apoya al contador en la elaboración de registros contables y declaraciones de impuestos.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Elabora el registro de pólizas de ingresos , egresos y cheque.
- ◊ Captura documentos contables en la computadora.
- ◊ Lleva a cabo depuraciones contables.
- ◊ Realiza las conciliaciones bancarias mensuales.
- ◊ Solicita diariamente información y documentación a las diferentes áreas de la empresa para el registro de información contable.
- ◊ Recibe y revisa los documentos necesarios para la información contable.
- ◊ Auxilia en la elaboración de las declaraciones mensuales y anuales de impuestos.
- ◊ Registra mensualmente el asiento contable de provisiones para pago de impuestos federales.
- ◊ Obtiene mensualmente los movimientos de libro diario y libro mayor.
- ◊ Participa en los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta la empresa.

*PUESTO* : ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.

*ÁREA* : RECURSOS HUMANOS.

*REPORTA A* : Gerente General, Gerente Administrativo, Caja, Contabilidad.

*LE REPORTAN* : Intendencia, Auxiliares Generales.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Llevar a cabo la administración de sueldos y salarios, así como de proveer a la empresa del personal capacitado necesario.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Planear y programar los cursos de capacitación y adiestramiento dentro de la empresa.
- ◊ Proveer del personal capacitado idóneo a todas las áreas de la empresa.
- ◊ Establece políticas referentes a su área.
- ◊ Se encarga de la elaboración de la nómina y del cálculo de los impuestos correspondientes.
- ◊ Elabora y controla los expedientes del personal.
- ◊ Elabora altas, bajas y modificaciones de salario ante el I.M.S.S.
- ◊ Controla el registro de asistencias, ausentismos, permisos, altas, bajas, préstamos y descuentos, relativos al personal que labora en la empresa.
- ◊ Vigila el cumplimiento del reglamento interior de trabajo.
- ◊ Realiza el cálculo del pago de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional.
- ◊ Proporciona a todos los trabajadores el manual de organizaciones de la empresa.
- ◊ Se encarga del cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene.
- ◊ Coordina y controla al personal de intendencia y auxiliares generales.



*PUESTO* : AUXILIAR GENERAL.

*ÁREA* : RECURSOS HUMANOS.

*REPORTA A* : Recursos Humanos, Ventas, Almacén, Compras, Crédito y Cobranzas.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Apoya a todas las áreas de la empresa en sus actividades.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Ejerce la función de mensajero.
- ◊ Recoge paquetería y envíos.
- ◊ Hace llegar la mercancía del almacén al mostrador.
- ◊ Lleva a revisión y realiza cobros de facturas a crédito ante las empresas correspondientes.
- ◊ Participa en los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta la empresa.

*PUESTO* : INTENDENCIA.

*ÁREA* : RECURSOS HUMANOS.

*REPORTA A* : Recursos Humanos.

OBJETIVO DEL PUESTO :

Mantener limpias e higiénicas las instalaciones totales de la empresa.

FUNCIONES DEL PUESTO :

- ◊ Llevar cabo la limpieza de las instalaciones tanto internas como externas de la empresa.
- ◊ Da limpieza diaria a pasillos, mobiliario, anaqueles y sanitarios.

*PUESTO* : ENCARGADO DE VENTAS.

*ÁREA* : VENTAS.

*REPORTA A* : Gerente Administrativo, Gerente General, Finanzas, Compras, Almacén, Contabilidad, Caja.

*LE REPORTAN* : Almacén, Vendedores de Mostrador, Crédito y Cobranzas.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Coordina y controla el proceso de venta, y busca que se lleve a cabo con rapidez y eficiencia.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Fija las políticas y objetivos del área de ventas.
- ◊ Emite reportes a la gerencia administrativa, de ventas semanales de la cantidad de unidades vendidas , así como de su precio unitario.
- ◊ Elabora reportes a la gerencia administrativa sobre ventas a crédito y ventas en efectivo.
- ◊ Supervisa las funciones operativas del área de ventas y la atención que se brinda al cliente.
- ◊ Notifica de requerimientos de mercancía al almacén.
- ◊ Solicita la mercancía al almacén, cuando se requiera por urgencia o por pedidos especiales.
- ◊ Verifica los reportes de control de inventario para mantener un abasto constante en ventas.
- ◊ Vigila que se incluyan en los pedidos, la mercancía solicitada por el cliente.
- ◊ Programa los roles de guardia diaria de vendedores para que la atención al cliente sea constante e ininterrumpida.
- ◊ Verifica que los vendedores estén al tanto de los precios actualizados de la mercancía.
- ◊ Vigila que se apliquen correctamente las políticas de ventas y descuentos.

*PUESTO* : VENDEDOR DE MOSTRADOR.

*ÁREA* : VENTAS.

*REPORTA A* : Encargado de Ventas, Contabilidad.

*LE REPORTAN* : Almacén, Auxiliares en General.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Atiende a clientes, tanto en mostrador como telefónicamente en las ventas a crédito y al contado.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Facturar la mercancía cuando se realiza un venta a crédito y/o al contado.
- ◊ Verifica que las facturas de ventas al contado se encuentren selladas de pagado antes de entregar la mercancía.
- ◊ Entrega la mercancía vendida al cliente, previa factura pagada.
- ◊ Ordena consecutivamente la copia de la factura que recibe del cliente previamente pagada , en casos de venta al contado, y los entrega al área de contabilidad.
- ◊ Atiende a los clientes que le soliciten mercancía, mostrando la misma cuando estos lo soliciten.
- ◊ Elabora presupuestos que le soliciten clientes, tanto de mostrador como telefónicamente.
- ◊ Aplica correctamente las políticas de ventas y descuento establecidas por la empresa.
- ◊ Elabora una relación de la mercancía que es muy solicitada en el mostrador y por teléfono, y que no se tiene en existencia, entregándola al área de compras.
- ◊ Promueve la venta de partes compatibles, cuando no se cuenta con las partes originales en existencia.

*PUESTO* : ALMACENISTA

*ÁREA* : ALMACEN.

*REPORTA A* : Compras, Ventas, Contabilidad, Finanzas, Gerente Administrativo.

*LE REPORTAN* : Auxiliares Generales y de Almacén, Ventas.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Supervisa y controla las entradas y salidas de mercancía del almacén, así como del abasto de éstas, ai área de ventas.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Supervisa y colabora en el inventario físico mensual del almacén.
- ◊ Reporta al área de compras, las necesidades de mercancía para el desempeño adecuado de las actividades del almacén.
- ◊ Informa constantemente al área de compras de piezas que bajan continuamente en existencia para evitar desabasto.
- ◊ Lleva a cabo un control de la mercancía que sale del almacén, mediante vales de salida de almacén.
- ◊ Verifica que se le asigne un lugar específico en el almacén a la mercancía de nueva adquisición.
- ◊ Verifica diariamente que el inventario físico del almacén cheque con el contenido del control de inventarios
- ◊ Llena formas de reclamación cuando se reciba mercancía dañada, incompleta, o incorrecta.

*PUESTO* : ENCARGADO DE COMPRAS.

*ÁREA* : COMPRAS.

*REPORTA A* : Almacén, Gerente Administrativo, Gerente General, Caja, Ventas, Finanzas, Contabilidad.

*LE REPORTAN* : Ventas, Almacén.

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Abastece a la empresa de mercancía de manera oportuna, eficiente y en las mejores condiciones de calidad y precio.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Elabora órdenes de compra.
- ◊ Contacta proveedores, según órdenes de compra.
- ◊ Maneja un catálogo de la mercancía que comercializa la empresa con sus especificaciones y calidad requerida.
- ◊ Da seguimiento a los trámites para la obtención de créditos.
- ◊ Formula un catálogo de proveedores describiendo la mercancía con la que cuenta cada uno de ellos.
- ◊ Se mantiene actualizado de las modificaciones de precios en el mercado.
- ◊ Obtiene las solicitudes de mercancía del almacén, proporcionando cotizaciones, condiciones y tiempos de entrega.
- ◊ Paga materiales recibidos a través de vales de caja.

- ◊ Envía reportes a la gerencia administrativa para la autorización de órdenes de compra así como su pago.
- ◊ Supervisa que al recibir el pedido, la mercancía facturada corresponda con lo que se recibió físicamente para posteriormente firmar de recibido.
- ◊ Participa en los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta la empresa.

*PUESTO : AYUDANTE DE ALMACEN.*

*ÁREA : ALMACÉN.*

*REPORTA A : Almacenista.*

**OBJETIVO DEL PUESTO :**

Auxilia en el manejo físico de la mercancía dentro del almacén.

**FUNCIONES DEL PUESTO :**

- ◊ Auxilia en el inventario físico del almacén.
- ◊ Reporta la mercancía dañada al almacenista
- ◊ Auxilia en el recibo de la mercancía
- ◊ Determina una ubicación a la mercancía de nueva adquisición, anotando sus datos.
- ◊ Se encarga de que la mercancía esté ubicada correctamente y siguiendo un orden consecutivo.
- ◊ Empaca y separa la mercancía destinada al envío de clientes.
- ◊ Entrega la mercancía que le soliciten los vendedores mediante previa entrega de vale de salida de almacén.
- ◊ Participa en los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta la empresa.



### 4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A LA EMPRESA

En toda empresa pequeña, mediana o grande se hace indispensable la aplicación de la administración científica, ya que en esta época de transición y cambio en todas las empresas, se debe hacer frente a dichas transformaciones a fin de mantenerse en el mercado. Haciendo hincapié en lo anterior y basados principalmente en los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la investigación realizada en la empresa "Tractos Diesel" nos llevó a concluir lo siguiente :

1. La empresa carece totalmente de una administración científica, ya que no cuenta con una planeación, al no determinar específicamente sus metas y objetivos; no cuenta con una estructura formal y organizada con roles y puestos bien definidos, mermando con ello la integración de sus recursos, aunado a una dirección deficiente y autoritaria, incapaz de generar una comunicación abierta y favorable en el trabajo, en donde, al no aplicar ninguna de las fases del proceso administrativo, no ha permitido llevar a cabo una retroalimentación que permita la evaluación y corrección de los resultados obtenidos.
2. La empresa no cuenta con una estructura formal y que, aunada a la negligencia de la dirección, ha llevado a tener una comunicación deficiente entre los empleados, derivando que sus funciones estén duplicadas y que no exista una eficiente delegación de responsabilidades. La autoridad es ejercida de manera centralizada y elitista, por lo que se ha impedido que la empresa lleve a cabo sus funciones con eficiencia y eficacia.
3. La mayoría de los empleados de la empresa desconocen el puesto que ocupan, sus actividades que deben de realizar, así como quién debe ejercer la autoridad así como las responsabilidades en sus áreas; todo esto ha generado un ambiente de hostilidad,

anarquía y confusión que han ocasionado una alta inconformidad y desmotivación entre los trabajadores y que a su vez los ha afectado en su rendimiento, originando que su trabajo sea realizado deficientemente.

4. Los puntos anteriores nos llevan finalmente a advertir sobre las deficiencias dadas en la empresa y que terminan por llevarla a terribles pérdidas, no sólo económicas al desperdiciar sus recursos humanos, materiales y financieros, sino aún más importante, llega a afectar su prestigio y la aceptación en el mercado al ofrecer una calidad deficiente.

Es así que en función de los resultados cuantitativos y cualitativos de esta investigación, determinamos un éxito obtenido, al lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, al detectar las causas esenciales del problema, así como sus consecuencias ya mencionadas, dando paso entonces a encontrar una serie de posibles soluciones, así como de facilitar la toma de decisiones en torno al camino que debe seguir la empresa.

## RECOMENDACIONES

En la actualidad debido a la dinámica de la personalidad empresarial y al entorno en el que operan todas las empresas, se ha destacado que el resolver el problema de una organización es materia de una administración científica que permita generar una motivación y transmita ésta a todos sus colaboradores para alcanzar así la productividad.

Esta solución la consideramos para este caso en particular demasiado necesaria para resolver los diversos problemas planteados anteriormente, ya que observamos como el principal problema de esta empresa que carece de una organización eficiente, siendo así que dentro de dicho contexto se recomienda la aplicación de un manual de organización, que se constituye no

como un modelo acabado ni definitivo sino más bien se autodefine como un modelo flexible pero eficiente que se puede adecuar conforme a las necesidades de la empresa. Es así que basados en lo anterior aseguramos que dicho manual va a facilitar y agilizar el trabajo de manera eficaz y eficiente y va a permitir que la integración y la dirección empresarial sean mucho más sencillas y claras que de como se han venido presentando y que dicha claridad organizacional se traduzca en un esfuerzo permanente en el que todas las funciones de las diversas áreas de la empresa van a integrarse en torno a un propósito en común, en busca de nuevas oportunidades de desarrollo, permitiendo por ende la utilización de otras herramientas administrativas que al conjuntarse van a originar el logro de la productividad.

Así mismo detectamos durante el proceso de investigación, que la empresa también cuenta con una dirección deficiente, así que consideramos que es necesario un liderazgo que sea capaz de determinar los objetivos organizacionales, armonizándolos con los de cada integrante de la misma, motivándolos a la realización de dichos objetivos, ofreciendo y facilitando los medios necesarios, llevando así la responsabilidad de establecer una comunicación clara y abierta con todos y cada uno de los miembros de la empresa y que apoyado en el manual de organización permita evitar los conflictos para establecer así una organización productiva, capaz de competir en una economía de mercado.

## CONCLUSIONES

---

El conjunto de conocimientos y principios asentados en las primeras teorías administrativas, han otorgado forma a la estructura y administración de los negocios de la actualidad. En la presente tesis "Propuesta de un manual de organizaciones para una empresa dedicada a la comercialización de refacciones automotrices diesel" se llegó a la conclusión de que es necesaria e imprescindible la aplicación de la administración científica, ya que a fin de competir en el mercado en el que interactúan, las empresas tienen que adoptar una serie de principios y procedimientos organizacionales y operativos a fin de obtener resultados favorables para dichas organizaciones.

En este caso en específico, al detectarse el problema de baja productividad en una empresa, aunada a una serie de conflictos interpersonales que estaban generando grandes pérdidas a la misma, se procedió a realizar una investigación con el principal objetivo de encontrar las posibles causas de dichos problemas, para posteriormente sugerir una solución a los mismos, y así con las hipótesis planteadas de que la baja productividad y los conflictos dados se debían a la falta de una organización formal y que una posible solución sería la implantación de un manual de organizaciones, nos llevó a detectar como resultados una serie de deficiencias en la organización, como la carencia de una estructura formal y organizada con roles y puestos bien definidos, además de una desmotivación en el personal, así como una comunicación deficiente, entre otras situaciones, cumpliéndose así satisfactoriamente con los objetivos planeados, al encontrar así las diversas causas y consecuencias de los problemas planteados y que dieron pauta para la comprobación de la primera hipótesis ( $H_1$  = Los problemas presentados por la empresa se deben a la falta de una organización formal.). Ante esta situación se sugirió como solución a los problemas antes citados, al manual de organización que dadas sus

características, importancia y ventajas citadas anteriormente en el capítulo 3, representa una herramienta base para una serie de tácticas y estrategias para la mejor operatividad de la empresa, que antes no se lograba por las razones anteriormente presentadas, dando así bases sólidas para la comprobación de la segunda hipótesis (H2 = Implantando un manual de organizaciones en la empresa, ésta tendrá una alternativa para resolver sus problemas y así aumentar su productividad.). Concluimos que sin la aplicación de esta importante herramienta, muchas de las tareas que se realizaban no estaban encaminadas a satisfacer los objetivos de la empresa, lo que menaba su productividad y causaba frustración entre los empleados de la misma, quedando también de antemano implícitas las desventajas de los manuales, también expuestas, pero más importante, comprometidos con el profesionalismo y ética en su aplicación.

Siendo así que estamos convencidos que la aplicación científica de la administración puede llevarnos a pasos pequeños y cautelosos que producen resultados impresionantes, ya que a las empresas de hoy en día no les queda otro remedio que armarse de valor y hacer frente a la economía de mercado con el uso de la administración científica para sobrevivir; es así que ésta, representada en este caso en particular con la aplicación de un manual de organizaciones se presenta como una alternativa para que esta se transforme, modernice y contribuya a su desarrollo, implicando una constante de productividad, capacitación y una revisión continua de sus esquemas organizacionales.

Esta tesis ha sido presentada como un poderoso argumento en favor de la administración científica, con la esperanza de que los administradores del futuro tengan la visión necesaria para darse cuenta de la necesidad del cambio que hasta cierto punto tiene que ser radical a fin de hacer frente a un futuro que ya está aquí y del cual todos queremos ser parte de él y sobre todo que mantengamos presente que las teorías administrativas del último milenio seguirán ejerciendo efectos tan significativos en las

## BIBLIOGRAFÍA

---

◦ Arias Galicia Fernando

“Administración de recursos humanos.”

Editorial Trillas S.A. México 1995

◦ Chiavenato Idalberto

“Introducción a la teoría general de la administración”

Editorial McGraw-Hill. México 1997

◦ Gómez Ceja Guillermo

“Planeación y organización de empresas”

Editorial McGraw-Hill. México 1994

◦ Gutiérrez Sáenz Raúl

“Metodología del trabajo intelectual”

Editorial Esfinge. México 1983

◦ Hampton R. David

“Administración”

Editorial McGraw-Hill. México 1990

- Hernández Sampieri Roberto  
 “Metodología de la investigación”  
 Editorial McGraw-Hill México 1994
  
- Hernández y Rodríguez Sergio  
 “Introducción a la administración. Un enfoque teórico - práctico”.  
 Editorial McGraw-Hill. México 1995
  
- Lázaro Víctor  
 “Sistemas y procedimientos”  
 Editorial Diana. México 1989
  
- Munch Galindo Lourdes  
 “Fundamentos de administración”  
 Editorial Trillas. México 1985
  
- Reyes Ponce Agustín  
 “Administración de empresas. Primera parte”  
 Editorial Limusa. México 1996
  
- Reyes Ponce Agustín  
 “Administración de empresas. Segunda parte”  
 Editorial Limusa. México 1981

- Rodríguez Valencia Joaquín  
“Como administrar pequeñas y medianas empresas”  
Editorial E.C.A.S.A. México 1994
  
- Rodríguez Valencia Joaquín  
“Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”  
Editorial E.C.A.S.A. México 1993
  
- Terry R. George, Franklin Stephen  
“Principios de administración”  
Compañía Editorial Continental S.A. México 1995
  
- Wehrich Heinz, Koontz Harold  
“Administración : una perspectiva global”  
Editorial McGraw-Hill. México 1995