



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EN UNA  
MICROEMPRESA DE SERVICIO**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**FRANCISCO GAMALIEL REYES GARDUÑO**

**ASESOR: L.A. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILLÓN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **Agradecimientos**

### **A Dios**

Por haberme dado la oportunidad de vivir y ayudarme en todo paso que doy, por no desampararme, por darme la fortaleza para levantarme a diario a lo largo de este camino, por hacer que esté rodeado de gente buena, por haber puesto a muchas personas en mi camino, por todas aquellas cosas pequeñas y grandes en mi vida.

### **A mi Familia**

Especialmente a mi madre por el don de la vida, por todas aquellas noches en vela, por haber cuidado de mi en la enfermedad, y estar pendiente de cada momento en mi vida, por todos aquellos consejos que son tan sabios y que me han hecho tanto bien para seguir en este difícil camino, por los principios y valores que me dio. A mi hermana Kari por apoyarme en muchas decisiones difíciles, por que a pesar de la edad me ha sabido escuchar, comprender, dar palabras de consuelo; por contagiarme con su amor a Dios y a la vida. A Laicka, por su incondicional amor, por su ternura, por siempre habernos protegido, por estar al tanto de todas las situaciones difíciles, por saber escuchar, por habernos enseñado tantas cosas de la vida. Espero que en donde quiera que estés, me llegues a perdonar algún día.

### **A Bárbara Darinka**

Por haberse cruzado en mi camino, por ser mi inspiración a cada momento y en todo lugar, por aceptarme como soy, con todos mis grandes defectos, por compartir tu vida conmigo, por levantarme en tantas situaciones difíciles, por brindarme su amor, comprensión y ternura incondicional, por ayudarme a salir de algunos de los baches más grandes en mi vida, por ser ella misma, por su sencillez, por las palabras de aliento, por imaginarse una vida conmigo, por ser antes que mi novia mi amiga y en pocas palabras por estar en las buenas, en las malas y en las pésimas.

### **A Marco Torres, padre e hijo, y a Bárbara Hernández**

Por creer en mí y brindarme su amistad y confianza, por ser una familia para mí, por esos muy gratos momentos, por el apoyo incondicional, por los buenos consejos,

por abrirme las puertas de su casa, por esas risas y angustias, por que desde que los conozco no he dejado de aprenderles. Gracias por ser mis padrinos.

### **A mis amigos**

Por el consuelo y por ser algo muy importante en cada etapa de mi vida. A Vale, porque ha sabido estar en esos momentos difíciles como un hermano.

### **A mis profesores**

Por brindarme el conocimiento y las armas para competir en el complicado mundo laboral, especialmente a Tere Cruz, por enseñarme tanto de la vida y de la visión empresarial; gracias también por crearme esa seguridad y confianza en mi.

### **A mi asesor**

L.A. Guadalupe Sergio Robles Aguillón

Por saberme guiar y ser tan paciente, por ayudarme a enfrentar nuevos retos, y por enseñarme otra visión del mundo.

### **A mi Universidad**

Por brindarme tantas oportunidades y la confianza para crecer en todos los aspectos de vida y ser una mejor persona, por ser gran parte de mi formación y por siempre tener algo que enseñarme.

A todos los que por alguna razón no están aquí y fueron parte de mis logros. Por todo eso y más, mil gracias.

## ÍNDICE

Introducción.....	01
Capítulo 1 Teoría Administrativa .....	03
1.1 Origen de la Administración.....	03
1.2 Las Organizaciones.....	03
1.2.1 La Clasificación de las Organizaciones.....	04
1.2.2 La Complejidad de las Organizaciones.....	07
Capítulo 2 Documentación de Soporte Administrativo .....	09
2.1 Los Manuales Administrativos.....	09
2.1.1 Manual de Procedimientos.....	11
2.1.2 Manual Organizacional.....	15
2.1.3 Manual de Políticas.....	16
2.1.4 Manual de Bienvenida.....	17
2.1.5 Instructivos.....	19
Capítulo 3 Caso Práctico .....	21
3.1 Historia de la Empresa.....	21
3.2 Organigrama.....	22
3.3 Descripción de puestos basados en el Organigrama.....	23
3.4 Elaboración de Manuales para la Organización.....	25
3.5 Elaboración del Instructivo para la Organización.....	26
3.5.1 Diagrama del Proceso de Ventas.....	27
3.6 Conferencias de Inducción a la Administración.....	29
3.7 Control de Caja y Cava.....	34
3.8 Contrato Individual de Trabajo.....	42
Conclusiones.....	48
Bibliografía	

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo contiene las actividades desarrolladas durante mi estancia en una microempresa de servicios (bar.), a su vez, es un modelo administrativo para el área de Recursos Humanos en el cual podremos percatarnos de que aún en las microempresas existe la Administración y de su importancia en la Organización, así como mejoras y sugerencias que se han implementado a raíz de mi desempeño profesional en dicha empresa.

Se hará mención de puntos importantes del proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del elemento humano dentro de la organización, así como de su contribución en el logro de los objetivos organizacionales e individuales, con estas aportaciones se pretende concientizar a los miembros de la organización acerca de la importancia que tiene cada uno de ellos dentro de la organización.

También se hace mención de la integración, de los equipos de trabajos formales e informales y de cómo van entre tejiendo actividades. Por ende tenemos que las organizaciones de hoy día, debido a su herencia de racionalismo y tecnocracia, se ven encerradas en una serie de valores, procedimientos y técnicas que las vuelven casi incapaces de ningún cambio proactivo. Muchos dirigentes de organizaciones parecen no darse cuenta de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que están ocurriendo con suma rapidez y, por ello creemos que existe la necesidad de un nuevo tipo de organización, junto con nuevos valores y procesos que la acompañen.

Esta época de rápido progreso social y tecnológico y de inminentes casos de urgencia nos obliga a aprender cómo utilizar con mayor rapidez nuevos conceptos de la teoría de la organización, para con ello iniciar cambios en la conducta organizacional. Tanto en el pasado como en el presente, ha sido rasgo sobresaliente de las organizaciones públicas y privadas la relativa incapacidad de sus administradores para usar adecuadamente el cuerpo de conocimientos que existe, tanto para mejorar la efectividad de sus organizaciones como para facilitarles la adaptación a ambientes cambiantes. El destino de las organizaciones de mañana depende de las estrategias que se usen hoy en día.

# Capítulo 1

Teoría

Administrativa

# **1. TEORÍA ADMINISTRATIVA**

## **1.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN**

La palabra Administración etimológicamente tiene su origen en el latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), que significa: cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro.

Aquí alguno de los principales conceptos:

- El autor G. R. Terry describe a la Administración como: “Un proceso distinto que consiste en la Planeación, Organización, Ejecución y Control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personas y recursos”.
- Fernández Arenas conceptualiza a la Administración como: “Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano”.
- Agustín Reyes Ponce dice que: “La Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.
- William A. Bocchino expone: “La Administración es la selección racional de los procedimientos de acción para hacer que resulten óptimas las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales y el dinero, empleados para la supervivencia y el crecimiento de la Organización”.
- Henry L. Sisk menciona que la Administración es: “La coordinación de todos los recursos a través de los procesos de Planeación, Organización, dirección y control a fin de alcanzar objetivos previamente establecidos”.

## **1.2 LAS ORGANIZACIONES**

Se puede observar que la Organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas, tan relacionados entre sí que forman un todo, que presentan atributos únicos; este sistema tiene como fin cumplir los objetivos del todo.



Por ello, se puede decir que las Organizaciones son grupos de personas que interactúan entre sí y persiguen un fin común; dichas agrupaciones se convierten en agentes de cambio interno en los individuos y cambios en el sistema social, en estos grupos se presenta la división de trabajo o tareas, delimitación de funciones y responsabilidades; también existe uno o más centros de poder que controlan y dirigen los esfuerzos de los integrantes de éstas Organizaciones.

Por lo anterior se puede concluir que las Organizaciones son grupos de personas que interactúan entre sí y persiguen un fin común: estas agrupaciones se convierten en agentes de cambio interno en los individuos y cambio sobre el sistema social, en éstos grupos se presenta la división de trabajo de áreas, delimitación de funciones y responsabilidades, existe también uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos de los integrantes de estas organizaciones.

A continuación clasificaremos los distintos tipos de organizaciones con el fin de ubicar nuestra empresa:

### **1.2.1 La clasificación de las organizaciones**

El desarrollo de la Economía y la Tecnología han dado como resultado una gran diversidad de Organizaciones y han proporcionado la especialización de todas ellas creando ramas bien definidas. Según la Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y el desarrollo Regional SECOFI, (Diario Oficial de la Federación del 3 de Diciembre de 1993), en México se consideran las siguientes clasificaciones:

#### 1. Por su volumen de ventas y número de empleados.

Tamaño	Empleados	Ventas Netas hasta
Micro empresas	De 1 a 16 Empleados	\$ 900,000.00
Pequeña	De 16 a 50 Empleados	\$ 9,000,000.00
Mediana	De 50 a 400 Empleados	\$ 20,000,000.00
Grandes	Más de 400 Empleados	Más de \$ 20,000,000.00

2. De acuerdo al número de empleados totales conforme a lo señalado en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Tamaño	Empleados
Pequeña Industrial	Hasta 50 empleados
Mediana Industrial	De 51 a 250 empleados
Grande Industrial	Más de 250 empleados
Pequeña de Servicios	Hasta 50 empleados
Mediana de Servicios	De 51 a 100 empleados
Grande de Servicios	Más de 101 empleados
Pequeña Comercial	Hasta 30 empleados
Mediana Comercial	De 31 a 100 empleados
Grande Comercial	Más de 101 empleados
Instituciones Educativas (públicas o privadas)	Indefinido
Gobierno (Unidades admvas., federal, estatal o municipal)	Indefinido

3. Por su Naturaleza

- **Primarios o de Base.-** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y se clasifican a su vez en Extractivas, Manufactureras y Agropecuarias.
- **Secundarias o de Transformación.-** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados y se clasifican en: Mayoristas, Minoristas o Detallistas y Comisionistas.
- **Terciarios o de Servicios.-** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos y se pueden clasificar en: Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, Servicios Públicos

- varios, Servicios Privados varios, Educación, Salubridad, Finanzas, seguros, etc.

#### 4. Por el origen de su capital

- Públicas.- Son aquellas empresas cuyo capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Y se pueden clasificar en: Centralizadas, Descentralizadas, Desconcentradas.
- Privadas.- Son aquellas empresas donde el origen del capital proviene de inversionistas privados y su objetivo es eminentemente lucrativo, constituyéndose en empresas nacionales, extranjeras o transnacionales.
- Mixtas.- en estas empresas existe participación de capital perteneciente al Estado y a inversionistas privados.

#### 5. Por sus objetivos

- Económicos
- Culturales
- Sociales
- Religiosos

#### 6. Por su sistema de Producción

- Producción artesanal
- Procesos continuos
- Producción de lotes a la medida

Como hemos notado se encuentra dentro de lo que es una micro-empresa de servicios

## **1.2.2 La complejidad de las organizaciones**

A medida que una organización va creciendo de tamaño, se vuelve más compleja, pues todos sus sistemas y procesos se vuelven más sofisticados, existe una mayor división de trabajo, niveles jerárquicos se incrementan y hay un mayor número de títulos de los puestos.

Para Hall r.h. (1993): “La complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. Este puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad”

Una característica con la que se identifican más comúnmente en la complejidad en las organizaciones es:

- Diferenciación horizontal.- Este tipo de diferenciación tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma, ya sea asignando dichas tareas a especialistas altamente entrenados en un rango suficientemente amplio de actividades a realizar o por las tareas minuciosamente divididas de manera que las puedan realizar personas no especializadas, un ejemplo de ellos son las líneas de operación de una compañía de transformación.

En estas organizaciones, la convergencia de esfuerzos entre las partes constitutivas (departamentales, secciones, etc.) es más difícil, pues existen innumerables variables (como su gran tamaño, la estructura diferenciada, las diferencias características personales de los participantes) que complican bastante su funcionamiento.

# Capítulo 2

## Documentación de Soporte Técnico

## **2. DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO**

### **ADMINISTRATIVO**

Cuando llegué a esta empresa no existía ningún tipo de manual ni algo que se asemejara, una de mis funciones fue la elaboración de una lista de precios que se le proporciona al cliente.

A continuación se explica el tema de los manuales y características de cada uno, los cuales fueron promovidos en la organización como bocetos, porque consideré que dichos manuales eran los más apropiados para la organización, debido a que permiten que exista una mejora en el clima organizacional y por lo tanto un mejor servicio al cliente, que es uno de los principales objetivos de la empresa.

#### **2.1 Los Manuales Administrativos**

Los manuales son documentos que contienen información clara y sustancial sobre las responsabilidades, autoridad, comunicación e interacción de la gente dentro de una organización, además constituyen una de las herramientas administrativas más eficaces para transmitir el conocimiento, estos elementos se encuentran descritos en algunas definiciones que a continuación se mencionan.

Duhalt K. M. (1990): “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”.

Ferry George (1996): #Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleo y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de este en una empresa”.

Rodríguez Valencia (1992): “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Raymundo Canseco (2000): “Un manual es un documento formal en el que se plasma de manera sistemática y cronológica información y/o instrucciones necesarias para que los miembros de cualquier organización puedan ejecutar sus funciones de manera efectiva”.

Existen diferentes tipos de manuales muy especializados en todos los campos, como ejemplo de ellos se encuentran: Manuales de Compras, Manuales de Planeación, Estratégica, Manuales de Organización, Manuales de Políticas y Procedimientos, Manuales de Ventas, Manuales de Mercadotecnia, etc.

Y sus principales objetivos según Rodríguez Valencia Joaquín (1992) son:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos organizacionales, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada área administrativa.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Servir como medio de integración y orientar al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en las organizaciones, son útiles para dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad, son legado e experiencia, habilidad y capacidad de los

jefes, proveen un elemento base para la revisión del sistema en forma periódica, y ayudan a que todos tengan una mejor comprensión de las necesidades totales de la empresa y de cómo se llevan a cabo las funciones de cada área de actividad.

### **2.1.1 Manual de Procedimientos**

Considero que es uno de los más indicados para su aplicación ya que permite a los integrantes de la organización, desde directivos hasta empleados, el pleno conocimiento de sus actividades específicas y cómo desarrollarlas de manera eficiente, obteniendo siempre un resultado óptimo que beneficia a toda la entidad organizacional.

En este manual se registrarán por escrito todos los procedimientos de las operaciones que se realicen en la organización, la existencia de este sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. A este manual también se le llama de operación, este es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) del trabajo personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. Los manuales de procedimientos por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica. También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales; por ejemplo “cómo operar una máquina de contabilidad”.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- A prácticas generales en un área determinada de actividad como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieros, etc.

Generalmente estos manuales contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo con ilustraciones a base de

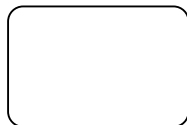


diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenado con un ejemplo, o con instrucciones para su llenado.

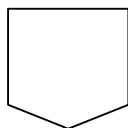
Para Quiroga L. G. (1992): “El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades”.

Manual de procedimientos es un documento que presentan en forma detallada los pasos a seguir para la realización de un trabajo que por su naturaleza tiende a ser rutinario. Se compone de un desglose analítico de los procedimientos a través de las cuales se canaliza una actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso.

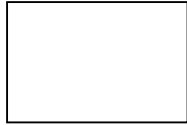
Responde a las interrogantes ¿qué se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿cuándo lo hace?, ¿dónde lo hace?, ¿para qué lo hace?; para que estos procedimientos sean mejor entendidos por los usuarios es necesario que se ilustren, ya sea con gráficas de gant, formatos o diagramas de flujo, según se preste este. La simbología más utilizada en los diagramas de flujo es la siguiente.



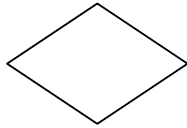
Inicio o fin del programa



Disparador. Da inicio al proceso y debe contener el nombre del departamento responsable.



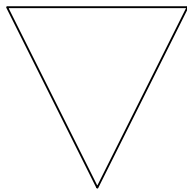
Actividad u operación.  
Representan la realización  
de una actividad dentro de  
un proceso.



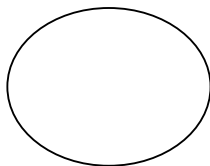
Decisión. Se utiliza  
cuando hay que tomar  
decisiones que cambien la  
forma de seguir el  
proceso.



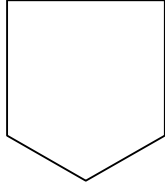
Documento. Es el manejo de un documento que  
va, viene o se presenta en algún departamento, se  
puede utilizar solo o con sus copias.



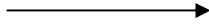
Archivo. Representa el acto de guardar el o  
los documentos que intervienen en el  
proceso.



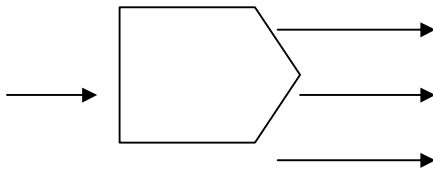
Conector. Cuando por causas de  
espacio el diagrama tiene que seguir en  
otro lugar de la hoja se determina el  
enlace con este símbolo.



Conector fuera de página. Es igual que el anterior, solo que este une procesos de hojas diferentes.



Marca la línea de información y orden sobre la cual influye el proceso.



Se utiliza para marcar cuantas personas intervienen en una etapa del proceso.

**NOTA:** Esta simbología se retoma mas adelante.

El contenido del manual de procedimientos queda comprendido de la siguiente manera:

I Carátula. Logotipo, Nombre de la empresa, Manual de organización y departamento responsable.

II Portada

- a) Tipo de manual.
- b) Nombre de la empresa.
- c) Fecha de su elaboración.

III Índice

#### IV Introducción.

- a) importancia
- b) objetivos.
- c) alcances.
- d) Como usar el manual.
- e) Quien lo autoriza y lo revisara.

#### V Organigrama.

#### VI Contenido.

#### VII Anexos.

### **2.1.2 Manual Organizacional**

Es un manual de carácter general y cuyo objetivo es exponer de forma detallada y clara la estructura (qué se va a hacer y quién lo va a hacer), las funciones, autoridad y responsabilidad para el puesto y condiciones de trabajo.

Estos manuales integrarán los elementos para que la organización sea más eficiente tales como gráficas de organización, cartas de límite de autoridad, los nombres de las unidades administrativas y los puestos, un glosario de términos de la organización, las responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos, descripciones de actividades de los comités, sistema de numeración, clasificación de identificación del contenido del manual e índice.

Los apartados que contiene este manual son los siguientes:

- I. Carátula. Logotipo (nombre de la empresa. Manual de Organización y departamento responsable).
- II. Portada
  - a) Tipo de manual, ya sea general o particular

- b) Nombre de la empresa
- c) Fecha de su elaboración

### III. Índice

### IV. Introducción

- a) Objetivos
- b) Ámbito de aplicación
- c) Autoridad
- d) Como usar el manual

### V. Directorio

### VI. Organigrama

### VII. Estructura Funcional

- a) Título del puesto
- b) Descripción general del puesto
- c) Objetivos del puesto
- d) Funciones específicas
- e) Descripción del puesto
- f) Requerimientos inherentes al puesto

### VII. Anexos

#### **2.1.3 Manual de Políticas.**

Este manual no es otra cosa más que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme el plan. Las políticas escritas con un medio de transmitir las actitudes de la dirección.

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal administrativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos del dueño, según convenga a las condiciones locales.

El manual de políticas también llamado de normas consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir, dando paso a la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual

se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

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

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. y los principales apartados del contenido son:

Primera sección; corresponde a las políticas generales que rigen a la empresa independientemente del área.

Segunda sección; En esta sección se dictaran las políticas a respetar en la empresa, atendiendo a las áreas emisoras.

Tercera sección; Esta se integra por un cuestionario de auditoria administrativa para supervisar la obediencia de las políticas.

Cuarta sección; Esta contiene las políticas ecológicas con que debe cumplir la organización para conservar el ambiente natural.

Quinta sección; Es un apéndice que posee anexos a fin de agregar ejemplos, escritos y demás elementos ilustrativos con el fin de hacer entender mejor las políticas, así como las otras ideas contenidas.

#### **2.1.4 Manual de Bienvenida.**

Es un documento que tiene la finalidad de darle al empleado, generalmente de nuevo ingreso, un panorama general de lo que es la empresa, le da a conocer su filosofía, valores, visión, misión, historia, políticas.

Trata además de motivar e integrar al personal de nuevo ingreso con la filosofía de la organización, para ello debe contener información histórica de la empresa, objetivos y políticas empresariales, disposiciones generales, así como una visión general de la estructura.

El manual de bienvenida tiene el siguiente contenido:

I Carátula. Logotipo (nombre de la empresa. Manual de Organización y departamento responsable).

II Portada

- a) Tipo de manual, ya sea general o particular
- b) Nombre de la empresa
- c) Fecha de su elaboración

III Índice

IV Introducción

- a) Objetivos
- b) Como usar el manual.

V Bienvenida.

VI Directorio

VII Antecedentes históricos.

VIII Organigrama.

IX Aspectos generales.

- a) Misión.
- b) Visión.

- c) Valores.
- d) Productos y/o servicios.
- e) Prestaciones de la empresa a sus trabajadores.

### **2.1.5 Instructivos;**

En las organizaciones también se emplean distintos tipos de instructivos, que deben estar a la vista de todos los trabajadores y personas visitantes, como lo son los instructivos que se deben de hacer en caso de incendio , sismo , asalto , primeros auxilios , etc.

Una de mis participaciones en dicha empresa fue promover un curso coordinado con protección civil el cual contenía primeros auxilios y simulacros en caso de algún tipo de siniestro. Se hicieron reportes amplios y también se realizaron algunos tipos de instructivos los cuales me toco elaborar.



# Capítulo 3

## Caso Práctico

### **3. CASO PRÁCTICO**

#### **3.1 Historia de la empresa.**

Hace siete años el Sr. Enrique Hernández, después de haber sido Presidente Municipal de Atitalaquia, Hidalgo, tuvo la inquietud de poner un negocio, sin saber qué y en donde; transcurrió un año, hasta que uno de sus amigos le propuso asociarse con él y formar una cadena de antros en Tula, Hidalgo y Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Después de pensarlo un poco accedió y pusieron dos en Tula, Hidalgo y dos en Cuautitlán Izcalli, Estado de México en el año 2001. Después de tres años colocaron otros cuatro, sumando un total de cuatro en Tula, Hidalgo y cuatro en Cuautitlan Izcalli, Estado de México.

Hace dos años se disuelve la asociación y el Sr. Enrique Hernández se queda con los cuatro de Cuautitlan Izcalli y su socio con los cuatro de Tula Hidalgo.

Una vez tomando la administración total, el Sr. Enrique Hernández hace más contrataciones, creando así nuevas fuentes de empleo.

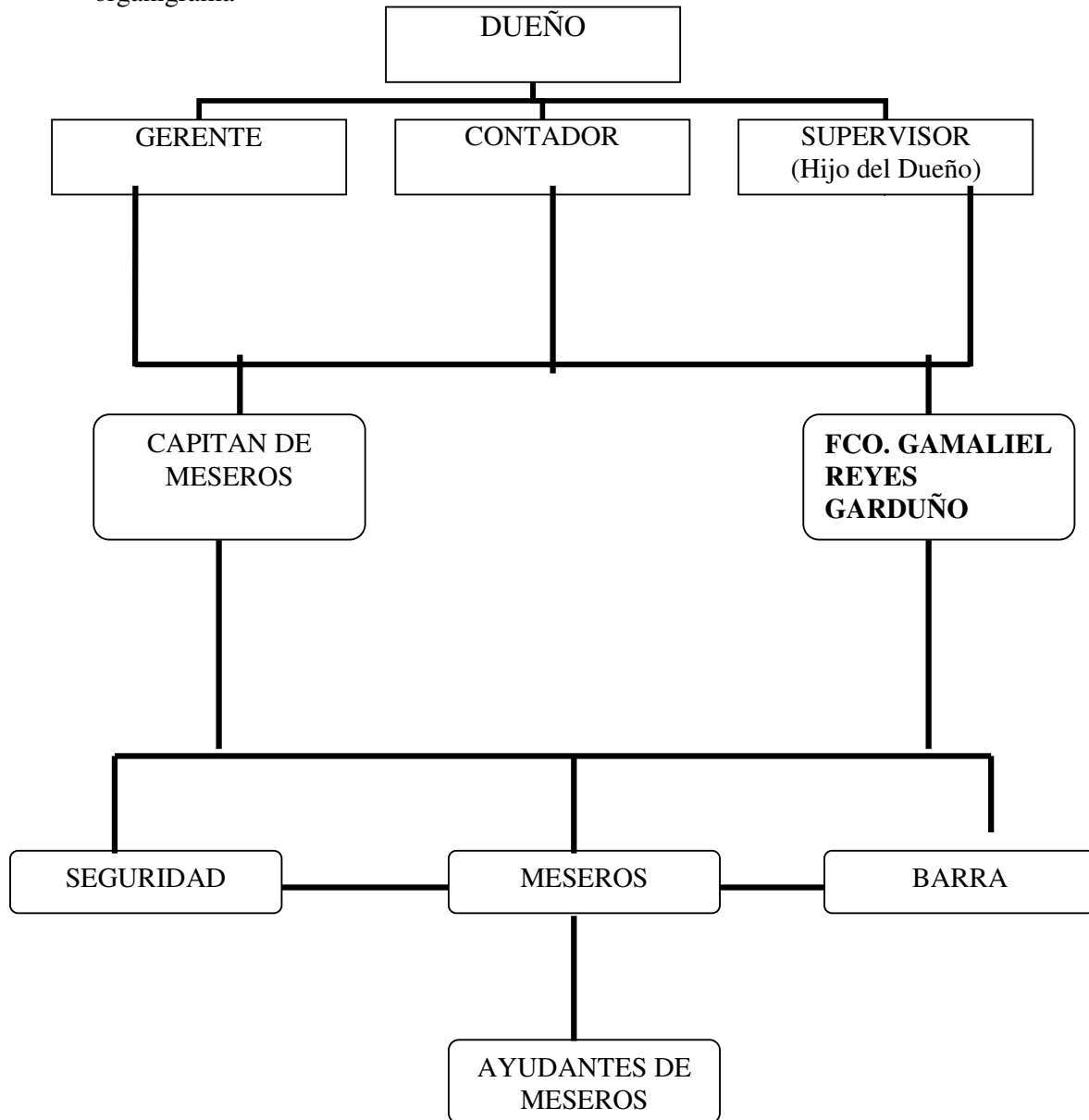
Con el transcurso del tiempo se fueron haciendo remodelaciones y ampliaciones de los locales dando como resultado el aspecto actual de la organización.

Este bar no es muy complejo debido a que su tamaño es relativamente grande en comparación con los bares aledaños a Cuautitlan Izcalli; sin embargo, a pesar de este hecho existen muchos problemas en el establecimiento como lo son:

- Falta de una buena comunicación.
- Conflictos entre meseros por las asignaciones de las estaciones (zonas de trabajo).

### 3.2 Organigrama

Una de las tareas principales a las que me dediqué fue a la elaboración de un organigrama



Posteriormente elaboré una breve descripción de puestos que permitiera a los integrantes de la organización la ubicación de su puesto dentro de la empresa y el reconocimiento de sus labores, permitiendo de este modo, minimizar los conflictos entre los empleados ocasionados por la duplicidad de áreas.

### **3.3 Descripción de puestos basado en el organigrama**

El número de personas de seguridad, meseros, barra y ayudantes de meseros oscilaba según los días o disponibilidad del personal, siendo en promedio 21 personas laborando.

En este organigrama claramente se muestra que no existen socios, es decir hay un solo dueño. El es el único jefe del gerente, el contador y el supervisor.

#### **GERENTE:**

- Lleva la Administración en general, pero se enfoca en lo operativo, es decir, no influye demasiado en los números de la empresa.
- Supervisa el funcionamiento de la empresa para que se encuentre en óptimo estado.

#### **CONTADOR:**

- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Visitar y evalúa a la cadena de antros (ocasionalmente).

#### **HIJO DEL DUEÑO:**

- Hacer rondas en la cadena, fungiendo como un supervisor.

**CAPITÁN DE MESEROS:** Es el jefe directo de los meseros

- Tiene como funciones principales recibir al cliente,

- Llevarlos a su mesa (ocasionalmente).
- Cuidar la correcta atención del cliente.
- Resuelve problemas entre meseros o mesero-cliente.
- Verifican que se cobren correctamente las cuentas.

#### FRANCISCO GAMALIEL REYES GARDUÑO:

- Dialogar con los clientes y meseros en caso de que existieran conflictos.
- Vigilar que las bebidas sean preparadas adecuadamente y conforme al pedido del cliente.
- Hacer arqueos y cortes de caja.
- Dar instrucciones durante la noche para un correcto funcionamiento del lugar.
- Reportar la asistencia de todo el personal, colocando las faltas respectivas.
- Asignar las estaciones de trabajo.
- Mandar al personal a repartir publicidad (tarjeteo).
- Crear nuevas rutas de tarjeteo.
- Hacer y recibir pedidos de refresco, cerveza, vinos, licores, cigarros, botanas, servilletas, limones, cristalería y algunos utensilios que pudieran hacer falta durante la noche.
- Mandar la mantelería a la lavandería.
- Hacer pagos de luz, gas, agua y otros gastos.
- Hacer depósitos bancarios.
- Hacer un recorrido por la cadena de antros para verificar que todos hayan abierto a la hora establecida.
- Elaborar reportes en caso de haber alguna anomalía en el transcurso de la noche.
- Cuando era necesario hacer los retiros de efectivo de la caja.
- Registrar los folios de las comandas y tickets.
- Acudir a los llamados del cliente (Quejas y Sugerencias).
- Verificar que al cliente se le cobre con cuenta en mano.
- Hacer inventarios diarios de la cava.
- En ocasiones dar la bienvenida a los clientes.
- Auxiliar al contador en la elaboración y pago de la nomina.
- Elaborar estados financieros.
- Dar platicas motivacionales y de inducción, a todo el personal.

- Tener reuniones periódicas con el dueño y el gerente, proponiéndoles nuevas ideas para un mejor funcionamiento del lugar.
- Preparar nuevas propuestas de promociones y diseños de publicidad.
- Elaborar gráficos comparativos de ventas.
- Visitar algunas empresas, ofreciéndoles nuestros servicios para eventos especiales, según necesidades.

#### SEGURIDAD:

- Debe proporcionar seguridad al cliente y personal laborando en el lugar.
- Evitar riñas entre clientes.
- Tener comunicación constante con los meseros.

#### MESEROS:

- Atender al cliente.
- Tomar la orden.
- Servirles.
- Cobrar la cuenta.
- Despedirlo adecuadamente del lugar.

#### BARRA:

- Preparar las bebidas.
- Llevar la caja.

#### AYUDANTES DE MESEROS:

\* Ayudar a dos o tres meseros por noche para que el mesero se vea mas desahogado y rinda más al momento de tratar al cliente.

### **3.4 Elaboración de manuales para la organización**

Durante mi estancia en la Organización pude percatarme de la falta de organización en el desarrollo laboral del bar, así como también, en la fijación de objetivos, ya que sólo el dueño y el supervisor (hijo del dueño) trabajaban para cumplir con el objetivo de la Organización, que es maximizar los recursos y obtener la mayor utilidad posible, y

como es de esperarse, porque es muy conocido por todos, en esta organización como en muchas otras, por no generalizar, los empleados se dedican única y exclusivamente por velar sus intereses sin darse cuenta de que si la empresa está en excelentes condiciones su remuneración será excelente también y conservarán su empleo por mucho tiempo más.

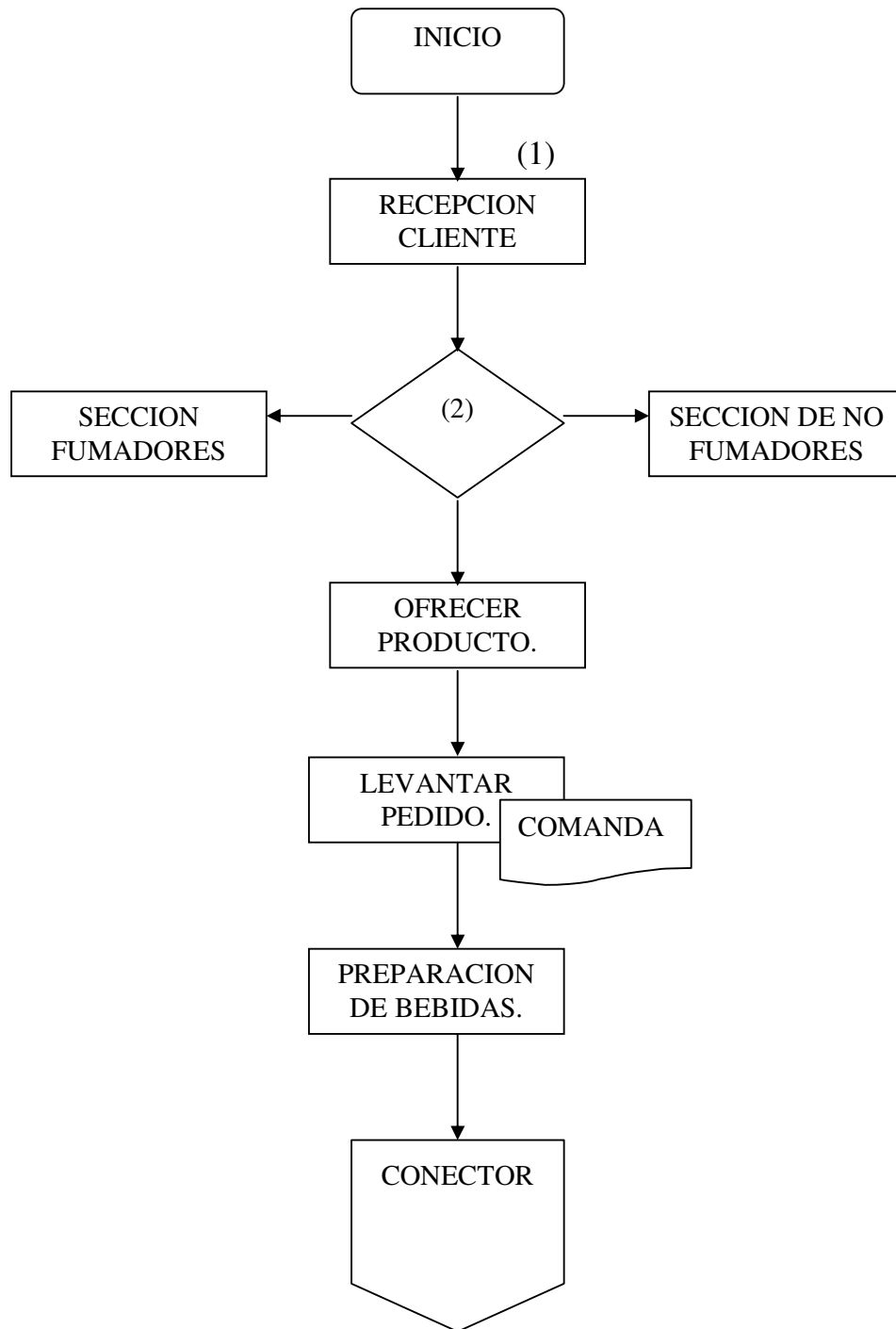
Es por estas razones, principalmente, que me enfoqué también a elaborar algunos manuales; sin embargo, a pesar de mi esfuerzo porque aprobaran los manuales de bienvenida, el organizacional, manual de procedimientos, etc., solo aprobaron e implementaron el Manual Organizacional y los demás quedaron como proyectos, bocetos que, al parecer, aplicarán posteriormente.

### **3.5 Elaboración de instructivos para la organización**

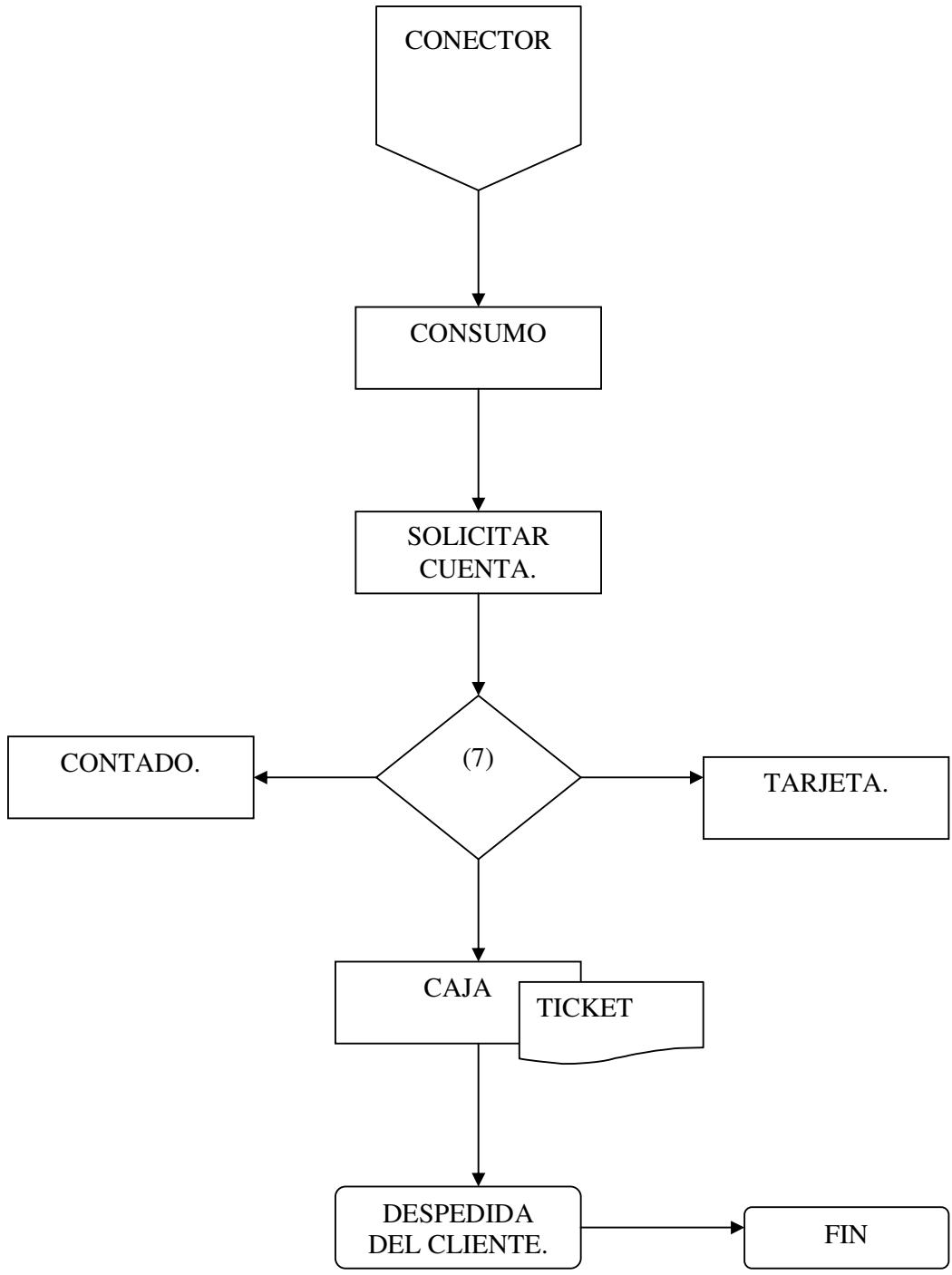
Al implementar el Manual Organizacional y notar que el Manual de Procedimientos no sería implementado a corto plazo, opté por elaborar un instructivo que ejemplificara claramente los pasos a seguir para la correcta atención al cliente, ya que éste es uno de los elementos fundamentales de la Organización y sin él la empresa, sencillamente, desaparece.

Con base en lo anterior, elaboré diferentes diseños; le primero mostraba por escrito, solo con redacción el procedimiento de atención al cliente, sin embargo, ahí se comprobó una vez más, que la cultura del mexicano excluye todo aquello que requiera ser leído; por tal motivo, decidí que sería mejor crear uno un poco más dinámico que le permitiera ver al empleado las consecuencias en su acción si toma cualquiera de las 2 alternativas de solución que, por lo general, nos presenta un conflicto. El instructivo que obtuvo mejores resultados fue en el cual realicé un diagrama de flujo, éste muestra en pasos sencillos la atención del personal al cliente.

### 3.5.1 Diagrama del proceso de ventas.







### **3.6 Conferencias de inducción a la administración**

Como mencionamos anteriormente, una de las funciones desempeñadas en mi estancia en ésta empresa fue dar algunas conferencias sobre temas relevantes e indispensables para que los Dirigentes de la empresa, como el dueño y su hijo, supieran un poco más sobre Administración y les sirviera como complemento de su Administración Empírica, un poco inestable, desde mi perspectiva.

En éstas pláticas periódicas se tocaron a fondo temas como:

- El proceso administrativo.
- Las organizaciones.
- La importancia de los manuales en la empresa y su funcionamiento.
- La necesidad de una comunicación, tanto formal como informal, en el ambiente laboral.
- La integración de los empleados en la empresa como unidad.
- Administración por Objetivos.
- Teoría X
- Teoría Y
- Etc.

Lo más atractivo para ellos, por los comentarios que recibí de su parte, fue un tema denominado “Las Organizaciones del Mañana”, en donde tratamos la problemática actual de la empresa y el curso que puede seguir si hacemos algo por el bar o lo dejamos a la deriva.

Gran parte de los administradores reciben una herencia de ignorancia y hábitos que los lleva a manejar sus organizaciones mediante conceptos tradicionales e inadecuados de la teoría de la organización, conceptos que son poco apropiados para la situación de hoy día y para las responsabilidades del futuro. Parece existir siempre un severo retraso en la aplicación a situaciones administrativas reales de lo que se sabe sobre las organizaciones y la conducta humana. Según va aumentando la tasa de cambio, ese retraso se agudiza volviéndose menos aceptable, pues indica que se está francamente

entregado a teorías y técnicas que se han venido usando en el pasado, las mismas que aún utilizamos para lograr en nuestras organizaciones un éxito modesto.

El hecho de encontrar soluciones adecuadas para los problemas vigentes en las organizaciones y la calidad que nuestros planes de mejoramiento futuro posean dependerán de la capacidad que se tenga para cambiar las percepciones manejadas por los administradores, percepciones que incluyen puntos de vista sobre el hombre y su ambiente, sobre las posibilidades de cambio organizacional y sobre las limitaciones del mundo cultural que se ha heredado, mundo que favorece buscar soluciones racionales u científicas a todos los problemas. Se ha de romper con los hábitos que propician sistemas, estructuras, técnicas y jerarquías organizacionales tradicionales; hábitos que, irónicamente, buscan organizar automáticamente todo de un modo basado en rutinas gastadas.

Dados los conocimientos crecientes que hoy se tienen, ya no funciona el método para resolver problemas usado por nuestros antecesores; las soluciones tradicionales no sirven para los problemas contemporáneos y del futuro. Parte de la agonía de esta época está en nuestros torpes esfuerzos por hacer el trabajo de mañana con las herramientas de ayer.

#### A. Necesidades y valores humanos

- El hombre necesita que se le satisfagan sus necesidades de supervivencia.
- El hombre lucha por tener satisfacción social.
- El ser humano tiene necesidad de amor propio
- El ser humano insiste en que la sociedad le dé esperanza en cuanto a satisfacer sus personales aspiraciones y potencialidades
- El ser humano requiere de libertad de elegir
- El ser humano busca un sistema de valores o de creencias con el que pueda comprometerse

#### B. Posibilidades del desarrollo humano

- El ser humano busca continuamente ampliar y enriquecer la calidad de sus satisfacciones
- El ser humano es una criatura que tiene esperanzas
- El hombre tiene la capacidad de cambiar y el deseo de usar esta capacidad

C. Ser auténtico

- La gente desea experimentar la sensación de su propio valor
- En condiciones adecuadas, el ser humano promedio no solo aprende a aceptar sus responsabilidades, sino también a buscarlas

D. Cambio

- El hombre tiende continuamente a cambiar las relaciones de su papel
- El hombre no es un ser estático sino que se va desarrollando según tropieza con nuevas experiencias
- Consciente o inconscientemente, cada quien está formando al hombre del futuro
- El hombre tiene una imagen práctica del espacio y el tiempo

E. Adaptación

- El hombre se adapta al cambio
- Si existe un clima adecuado, el hombre está dispuesto a adoptar una conducta más innovadora y sujeta a riesgos

1. Mostrarse dispuesto a proporcionar incentivos y oportunidades, para que el individuo desarrolle sus capacidades potenciales.
2. Proporcionar un clima conveniente a la creación y la innovación, para aceptar riesgos y para asegurar que la organización apoye tales actividades.
3. Identificar las fuerzas ambientales pertinentes para la organización y establecer con ellas relaciones factibles.
4. Restringir el albedrío administrativo, para que se adapte a los nexos interpuestos por las restricciones humanas, internas y externas, y las propias del sistema.
5. Lograr políticas y administración organizacionales más preactivas que reactivas.
6. Demostrar que está consciente de la importancia de las dimensiones temporales.
7. Mostrarse consciente de las metas y posibilidades a corto y a largo plazo.
8. Al formular y utilizar los medios que llevarán hacia las metas, emplear las dimensiones conductuales con hábil consciencia y adaptabilidad.
9. Hacer que en su conducta la organización refleje haber aceptado la responsabilidad de lograr las metas sociales en su agrupamiento respectivo y en la sociedad en general.
10. Asegurar que la organización ofrezca seguridad necesaria a la seguridad psicológica de los miembros y que aporte los recursos necesarios para las

investigaciones organizacionales, para aceptar riesgos, para desarrollar al personal, etc.

La forma y el estilo organizacionales que surjan de los modelos actuales y de las estrategias potenciales son un fenómeno relacionado con las condiciones futuras y que las afectará considerablemente. Quizá sea imposible predecir las condiciones exactas que el ambiente futuro ofrezca a las organizaciones, pero sí se sabe que la sociedad futura dependerá de las organizaciones, tanto como hoy en día y que las alternativas de forma y funcionamiento organizacionales estarán muy relacionadas con la naturaleza del futuro y su nivel de creación y logro.

Cada vez se está más consciente de que lo que ocurra en el funcionamiento de nuestras organizaciones tiene mucho que ver con el logro de metas sociales y con la solución de nuestros problemas. También se sabe que el modo en que están establecidas y administradas las organizaciones se relaciona íntimamente con el crecimiento y desarrollo de los individuos en sociedad.

Por otro lado la forma de organización burocrática se está volviendo cada vez menos efectiva; se encuentra fuera de órbita respecto a las realidades contemporáneas y están surgiendo modelos que prometen realizar cambios tajantes en el comportamiento de la empresa y de las prácticas administrativas en general.

- a) La burocracia no permite un adecuado desarrollo personal ni el desarrollo de personalidades maduras.
- b) Crea conformismo y “pensamiento indistinto”.
- c) No tiene en cuenta a la “organización informal”; tampoco los problemas en surgimiento y no previstos.
- d) Están por completo pasados de moda sus sistemas de control y autoridad.
- e) No posee un proceso jurídico adecuado.
- f) No posee medios adecuados para resolver diferencias y conflictos entre sus rasgos y, muy en especial, entre grupos dedicados a distintas actividades.
- g) Se impide o distorsiona la comunicación (y las ideas innovadoras) debido a las divisiones jerárquicas.

- h) No utiliza todos los recursos humanos debido a la desconfianza, al miedo a las consecuencias, etc.
- i) No sabe asimilar el influjo de la nueva tecnología o de científicos que entran en la organización.
- j) Modifica la estructura de personalidad, de modo que la gente se vuelve el obtuso, gris y condicionado “hombre-organización”.

Han de ajustarse la estructura de políticas y los procedimientos de contabilidad, que hagan coincidir el interés propio del individuo y los objetivos de la organización como un todo. Entonces la educación dada dentro de la organización debe preparar a cada individuo para que éste pueda usar en interés propio las oportunidades que tenga.

Si se distribuyen los recursos entre los miembros individuales de la organización en base al valor del recurso y no a un edicto de la autoridad superior, se tendrá una base para que cada individuo estime dicho valor. En nuestra economía, los precios se establecen fuera de la organización a al larga mediante condiciones situadas a un nivel que permite ganancias para el comprador y el vendedor; para lograr, dentro de las nuevas organizaciones, la contraparte de esto, cada hombre o cada equipo pequeño (grupo de socios) será un centro de ganancias y un punto de toma de decisiones que responderá por el éxito de aquellas actividades a las que decida dedicarse el centro.

1. El individuo percibe con exactitud la situación interpersonal y es capaz de identificar las variables pertinentes además de sus interrelaciones.
2. El individuo es capaz de solventar problemas, de tal modo que permanezcan resueltos; por ejemplo, si la confianza interpersonal entre A y B es mínima, no habrían resuelto competentemente el problema hasta que éste ya no resurja (siempre y cuando el mismo esté bajo control).
3. De tal modo se logra la solución, que A y B pueden trabajar unidos, por lo menos tan efectivamente como cuando comenzaron a resolver sus problemas.

### **3.7 Control de caja y cava**

También era notorio que no se llevaba un orden en la caja y la cava, por este hecho, propuse al gerente y al dueño, quien finalmente es quien tiene la última palabra, unos formatos que facilitarían el manejo de datos de la caja y la cava, a los que todos pudieran acceder si lo requerían y que fueran de su total comprensión.

Al principio les parecía un poco innecesario, pero cierto día surgió un problema en donde no se sabía con exactitud la cantidad de artículos disponibles en cava, por lo que el dueño me pidió que se implementaran lo antes posible y que me encargara de mostrarle al personal la aplicación de dichos formatos.

Se pretende hacer mejoras en los formatos, ya que estos son los primeros que se elaboraron y están en constante evaluación para determinar sus fallas, procurando corregirlas inmediatamente.

Hasta el momento, ninguno de los usuarios de dichos formatos ha tenido problema en utilizarlos, les parece sencillo y les facilita el buscar datos, además de ahorrarles tiempo que emplean en terminar sus actividades para mantener el orden y correcto funcionamiento.

A continuación los principales formatos que se requieren para llevar a cabo los controles de la caja y de la cava.

**Ventas y gastos del 13 al 18 de noviembre del 2006**

	Ventas
Lunes	6000
Martes	10000
Miércoles	9000
Jueves	15500
Viernes	39500
Sábado	40000
<b>Total</b>	<b>120,000</b>
5% Gerente	6,000

	Gastos
Nomina de personal	10000
5 % Gerente	6000
Barra	19500
Otros gastos	2000
<b>Total</b>	<b>37,500</b>

	Depósitos
Lunes	9000
Martes	500
Miércoles	2000
Jueves	4500
Viernes	3000
Sábado	500
<b>Total</b>	<b>19,500</b>





<b>CONTROL DE FOLIOS</b>
--------------------------

DESCRIPCIÓN DE BOLETO	INICIAL	FINAL	RECIBIO FIRMA
TAQUILLA			
TICKET A			
TICKET B			
TICKET C			
TICKET D			
COMANDAS	1		
COMANDAS	2		
COMANDAS	3		
COMANDAS	4		
COMANDAS	5		
COMANDAS	6		
COMANDAS	7		
COMANDAS	8		
COMANDAS	9		

TOTAL TARJETAS \$	.....
-------------------	-------

SALDO REAL \$	.....
---------------	-------









<b>REPORTE DE CONSUMO SEMANAL DE CAVA DEL 13 AL 18 DE NOVIEMBRE DEL 2006.</b>
---

INVENTARIO INICIAL	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES			SABADO		
	E	S	IF	E	S	IF	E	S	IF	E	S	IF	E	S	IF	E	S	IF

<b>REFRESCO</b>																		
A																		
B																		
C																		
D																		
E																		
F																		
G																		

<b>BOTANA</b>																		
A																		
B																		
C																		
D																		

**Contrato Individual de Trabajo**

También tuve como funciones importantes, el realizar un contrato y llevar revisiones periódicas del mismo, así como de hacer algunas contrataciones de personal, aquí el contrato diseñado.

# Contrato Individual de Trabajo



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL PATRON EL C. ENRIQUE AGUSTIN HERNANDEZ HERNANDEZ Y POR OTRA PARTE EL C. FRANCISCO GAMALIEL REYES GARDUÑO A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL TRABAJADOR

### DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

NOMBRE: FRANCISCO GAMALIEL REYES GARDUÑO  
DOMICILIO: UNIDAD HABITACIONAL NIÑOS HEROES MZ-D LT-12 EDIF-F DEPTO-101  
COL.SAN MARTIN C.P. 54870 CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO  
TELEFONO: 0445513393315  
NACIONALIDAD: MEXICANA  
FECHA DE NACIMIENTO: 04-OCTUBRE-1982  
EDAD: 22 AÑOS  
R.F.C. REGF821004  
C.U.R.P.REGF821004HDFYRR  
ESCOLARIDAD: PROFESIONAL

### DECLARACIONES

I.- Declara el C. ENRIQUE AGUSTIN HERNANDEZ HERNANDEZ en su calidad de patrón que se dedica al servicio de Restaurante bar con variedad.

II.- Declara el trabajador que para los efectos legales a que haya lugar, su domicilio es el señalado anteriormente y el cual subsistirá hasta en tanto no proporcione por escrito otro al patrón.

III.- Declara el trabajador contar con los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñarse en el área de la barra.

HECHAS LAS DECLARACIONES ANTERIORES, LAS PARTES ACUERDAN SOMETERSE A LAS SIGUIENTES:

### CLAUSULAS

**PRIMERA.**- El trabajador prestara sus servicios personales y subordinados, como AUXILIAR ADMINISTRATIVO en el área de Contabilidad involucrando actividades inherentes y similares a estas, dentro del negocio del patrón ubicado en ANDADOR ISLANDIA No. 12 COL. CENTRO URBANO C.P. 54720 EN CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.

**SEGUNDA.**- Duración del contrato; el presente contrato será por tiempo determinado para laborar dentro del periodo comprendido entre **1 DE Septiembre Y 28 DE Septiembre DEL 2006** es decir **de 28 DIAS** y se celebra de acuerdo con las disposiciones del artículo 25 y demás relativos y aplicables de la Ley Federal del Trabajo. Así como lo dispuesto por el reglamento interior de trabajo y por los usos y costumbres del patrón.

**TERCERA.**- Jornada de trabajo; el trabajador prestará sus servicios personales y subordinados dentro de una jornada ordinaria de labores, la cual, se distribuirá de Martes a Domingo de cada semana de las **8:00 p.m. a las 11:00 p.m. y de las 11:30 p.m. a las 3:00 a.m.**, teniendo derecho a **media hora de descanso** durante el tiempo en que se corta la jornada de trabajo para tomar alimentos dentro ó fuera del centro de trabajo, según convenga a sus intereses, sin restricción alguna; la hora de entrada para checar su tarjeta de control de asistencia tendrá una

**tolerancia hasta de 10 minutos**, tres veces al mes para no generar retardos, los retardos excedentes se pagarán media hora a la salida, ó se descontarán del salario.

**CUARTA.-** Cuando por circunstancias extraordinarias deba aumentarse la jornada de trabajo, el trabajador se obliga a prestar sus servicios en jornada extraordinaria, obligándose el patrón a pagar la misma en términos de lo establecido por los artículos 66, 67 y 68 de la Ley de la materia, no pudiendo excederse de nueve horas extras semanales. Lo anterior en el entendido de que debe obrar orden expresa y por escrito del patrón, en la inteligencia de que si no hubiere tal orden, no se reconocerá el tiempo extraordinario laborado por el trabajador.

**QUINTA.-** Salario; como retribución por sus servicios personales y subordinados, el patrón pagará al trabajador un salario diario de \$ 50.00 ( Cincuenta pesos 00/100 M.N.), pagaderos semanalmente, dentro de una jornada de trabajo en las instalaciones de la prestación de servicios y en moneda de cuño corriente mexicano, las partes podrán de común acuerdo establecer la modalidad del pago, por medios electrónicos o cualquier otro de manera fehaciente, en el entendido de que dentro del mismo, se paga la parte proporcional correspondiente al descanso semanal, conforme a lo dispuesto por el artículo 72 de la Ley Federal del Trabajo, dicho salario será cubierto los días sábado de cada semana en las oficinas de la empresa.

**SEXTA.-** Días de Descanso obligatorio; el trabajador tendrá una jornada de martes a sábado de cada semana y disfrutará de un descanso semanal los días domingo y lunes con goce de salario íntegro, teniendo una jornada máxima a la semana de 48 horas. Del mismo modo, si las necesidades del servicio lo requieren, el día de descanso podrá ser cambiado al trabajador. Serán días de descanso obligatorio y con derecho a recibir el trabajador su salario, los siguientes: 1º. de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo, el 25 de diciembre y el que determinen las leyes Federales y locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral. De acuerdo con lo que señala el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

**SEPTIMA.-** Vacaciones; una vez que el trabajador cumpla un año de servicios, si la relación de trabajo subsistiese, se le concederán a este sus vacaciones con goce de sueldo, las cuáles nunca serán menores a las que establezca la Ley Federal del Trabajo, es decir en términos de lo establecido por los artículos 76 al 81 de la Ley de la materia. Los salarios correspondientes a vacaciones se cubrirán con una prima del 25% sobre los mismos.

**OCTAVA.-** Antigüedad; para efectos de su antigüedad, queda establecido que el trabajador FRANCISCO GAMALIEL REYES GARDUÑO entro a prestar sus servicios el día de la firma del presente contrato para el patrón ENRIQUE AGUSTIN HERNANDEZ HERNANDEZ debiendo laborar ininterrumpidamente desde esa fecha.

**NOVENA.-** obligaciones del trabajador; son obligaciones del trabajador las siguientes:

1.- Obedecer todas y cada una de las ordenes generales y especiales del patrón que tengan por objeto la realización de los servicios materia de este contrato.

2.- Realizar su trabajo con una eficacia y eficiencia y el incumplimiento total ó parcial de las ordenes dadas por el patrón ó la mala presentación de los resultados de los trabajos, será considerada como un acto de desobediencia en los términos de la fracción XI, del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, independientemente de la falta de probidad que pudiera atribuírsele al trabajador.

3.- Mantener en completa higiene el área de trabajo, así como los instrumentos ó material que requiera para realizar sus servicios.

4.- Someterse a exámenes médicos que le requiera el patrón para calificar su estado de salud, sus fuerzas, aptitudes ó condiciones físicas y mentales a fin de lograr los mayores puntos de productividad.

5.- Cumplir en todo y por todo con el presente contrato de acuerdo al puesto que se le asigna. Y por lo dispuesto por la Ley de la materia y el Reglamento Interior de Trabajo.

6.- Acatar las ordenes en relación al trabajo pactado que le de a conocer el patrón.

7.- Presentarse a trabajar fuera del horario, cuando la naturaleza del trabajo así lo requiera, previa autorización por escrito.

8.- Firmar las listas ó tarjetas de control de asistencia al trabajo, la falta de en el cumplimiento de esta obligación será considerada como inasistencia a sus labores, lo anterior implica el descuento del día no laborado.

9.- Permitir la revisión de sus pertenencias a efecto de que no introduzca enervantes ó bebidas alcohólicas al interior, con el fin de proteger la integridad tanto de los compañeros, como de los demás empleados administrativos, y de igual forma evitar que se extraigan pertenencias de los demás trabajadores ó del patrón, en general cualquier tipo de material necesario para la realización de las actividades propias del negocio. La violación del presente inciso, implica la rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

**DECIMA.-** Las partes convienen que solo se considerara como causa justificada la inasistencia al trabajo por enfermedad, la incapacidad que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social, quedando obligado el trabajador a reportarse telefónicamente, dentro de los primeros 30 minutos de iniciada la jornada de trabajo y de enviar ó traer a la empresa la incapacidad correspondiente al día siguiente.

**DECIMA PRIMERA.-** Prohibiciones para el Trabajador; el trabajador tiene estrictamente prohibido faltar a cada una de las obligaciones estipuladas en la cláusula que antecede, se suspenderá al trabajador sin goce de sueldo, hasta que cumpla con la obligación de que se trate, dicha suspensión se le hará saber por escrito, especificando la causa ó motivo y en caso de reincidencia en el cumplimiento de sus obligaciones por segunda vez, se rescindirá su relación laboral.

**DECIMO SEGUNDA.-** Rescisión y terminación; este contrato podrá rescindirse ó darse por terminado sin responsabilidad para el patrón, en los siguientes términos:

1.- Por incurrir el trabajador en los hechos sancionados por el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, por no cumplir las obligaciones del artículo 134 ó por incurrir en las prohibiciones del artículo 135 del propio ordenamiento.

2.- Por realizar los supuestos que señala el artículo 33 de la Ley Federal del Trabajo.

3.- Por las causas que señalan los artículos 53 y 434 de la misma ley

4.- La violación por parte de los trabajadores de las cláusulas de este contrato ó de las circulares y avisos del patrón.

5.- La falta de entendimiento con la directiva del patrón.

6.- Realizar actos inmorales ó deshonestos en relación al personal que labora en el negocio.

7.- La acción u omisión de actos necesarios para la realización correcta de su trabajo.

8.- La realización de cualquier negocio personal con quienes tengan relación con las actividades que desempeñan en la empresa.

9.- El sustraer sin autorización los instrumentos y demás materiales propios del negocio para su funcionamiento.



**DECIMO TERCERA.** - Obligaciones del patrón; Son obligaciones del patrón las siguientes:

- 1.- Guardar el debido respeto para con el Trabajador.
- 2.- Proporcionar al trabajador, los elementos necesarios para la realización de sus labores (de acuerdo a las posibilidades del negocio)
- 3.- Pagar el salario del trabajador en la forma y modo convenido, de acuerdo a lo que establece la cláusula quinta del presente contrato.
- 4.- Cumplir en tiempo y forma lo estipulado en el presente instrumento.

**DECIMO CUARTA.** - El trabajador manifiesta bajo protesta de decir verdad, que tiene los conocimientos y la pericia necesaria para desempeñar sus labores estipuladas en las cláusulas anteriores de este contrato. En las mismas condiciones ratifica la veracidad de los datos e informes proporcionados al patrón, previamente a la celebración de este, por lo que de resultar falsos los datos asentados ó no contar con los conocimientos y aptitudes necesarias, el patrón se reserva el derecho de rescindir el presente contrato, dando por terminada toda relación laboral con el trabajador sin responsabilidad alguna para el patrón si en el transcurso de los primeros 28 días de la prestación del servicio no demuestra contar con la capacidad ó facultades requeridas en el desempeño del trabajo encomendado. Por lo tanto, convienen las partes que será causa de rescisión de este contrato, la falta de veracidad en los datos y capacidad que señala el trabajador.

**DECIMA QUINTA.** - Dada la naturaleza temporal de este contrato de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y en conformidad con el artículo 47 Fracción I, la empresa tiene la libertad de dar de baja al trabajador por cualquier causa, dentro de los primeros 28 días, sin responsabilidad alguna para el patrón.

**DECIMA SEXTA.** - El patrón pagará al trabajador antes del día 20 de diciembre de cada año por concepto de aguinaldo, la cantidad que corresponda en los términos del artículo 87 de la Ley Federal de Trabajo. Si el trabajador no ha cumplido el año de servicios al momento de hacerse exigible esta prestación, tendrá derecho a que se le pague en proporción al tiempo laborado en el año de que se trata.

**DECIMA SEPTIMA.** - Las partes establecen que en caso de alguna controversia, se someten al fuero de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje competente en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, renunciando con ello al fuero que por razón de su domicilio presente ó futuro les pueda corresponder.

LEIDO QUE FUE POR LAS PARTES, EL PRESENTE CONTRATO LO FIRMAN DE CONFORMIDAD EN LOS MARGENES DE TODAS Y CADA UNA DE LAS HOJAS Y AL CALCE DE LAS MISMAS EN CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

Cuautitlán Izcalli, Méx. A 1 DE SEPTIEMBRE DEL 2006

EL PATRON

EL TRABAJADOR

Enrique Hdez Hdez  
ENRIQUE AGUSTIN HERNANDEZ HERNANDEZ

Francisco Gamaliel Reyes Garduño  
FRANCISCO GAMALIEL REYES  
GARDUÑO

## CONCLUSIONES

Con base en la experiencia adquirida en esta organización se puede concluir que por mucho tiempo que un individuo o una sociedad maneje una Administración empírica, siempre, será necesario complementarla con bases de Administración real, puesto que es fundamental para que los empleados desarrollen plenamente sus funciones y la empresa tenga una vida larga y con un funcionamiento totalmente eficiente.

Parece sorprendente que las Organizaciones se manejen todavía con una Administración un tanto obsoleta a nuestra actualidad, es decir, tenemos todos los recursos necesarios para aprender a dirigir una organización por el sendero correcto y a pesar de todos los documentos existentes y la experiencia que los errores nos van dejando, parece ser que el ser humano tiende siempre a cometer los mismo errores una y otra vez, por ejemplo, teniendo la solución en los manuales de procedimientos u organizacionales, la mayoría de las empresas prefieren seguir su intuición, y hacer las cosas a como mejor les parece.

Existen muchos conocimientos crecientes hoy en día, por eso, ya no funciona el método para resolver problemas usado por nuestros antecesores; las soluciones tradicionales, como se mencionaba anteriormente, la intuición, no sirven para los problemas contemporáneos y mucho menos para los problemas futuros.

Es por eso que, la educación dada dentro de la Organización debe preparar a cada individuo para que éste pueda usar en interés propio las oportunidades que tenga.

La comunicación es fundamental para que una Organización se desarrolle al máximo, ya que, si los integrantes de esa organización funcionan como engranes perfectamente engrasados, la máquina, como metafóricamente nombramos a la Organización, funcionará del mismo modo, se convertirá en unidad y no en fracción de engranes, porque así como depende del medio ambiente externo para crecer y tener una vida útil y larga, dicha Organización recibe la influencia mayormente de su medio ambiente interno, adaptándose a las actitudes que sus integrantes reflejen en el momento en que interactúan para crear así su clima organizacional.

Finalmente, cabe mencionar, que una buena dirección empresarial depende, en gran medida, del tipo de persona que se encuentre a la cabeza; es decir, los administrativos, entiéndase como Gerentes, Supervisores, Directivos, etc. deben aprender a ser líderes y no jefes, ya que un jefe solo da órdenes de cómo y cuándo quiere las cosas, sin importarle lo que sus subordinados requieren; un líder les enseña a hacer las labores, los dirige situándose a su nivel, es una persona empática y pertinente que sabe qué momento es el adecuado para actuar, y si logra enseñar esto a sus subordinados, la Organización, en general, será una entidad proactiva, es decir, una empresa que prevé la forma de resolver los problemas que pudieran surgir evitándolos por completo en la medida posible.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ T. M. G. MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS. EDIT. PANORAMA. MEXICO 1999.

AQUINO J, VOLA R, ARECCO M, AQUINO G, RECURSOS HUMANOS PARA NO ESPECIALISTAS. EDICIONES MACCHI, BUENOS AIRES ARGENTINA 1993.

AQUINO VOLA, ARECCO-AQUINO G. RECURSOS HUMANOS. EDIT. MACCHI  
2DA EDICIÓN. ARGENTINA 1997

ARIAS GALICIA FERNANDO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
CUARTA EDICIÓN EDIT. TRILLAS MÉXICO 1991

BAENA GUILLERMINA. MANUAL PARA ELABORAR TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL EDITORES MEXICANOS UNIDOS, 11°  
REIMPRESIÓN MÉXICO DICIEMBRE 1994

BILL Y CHER HOLTON. CURSO BREVE PARA GERENTES, EDIT. PAIDOS  
EMPRESA ESPAÑA 1997.

CHIAVENATO I., INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINSTRACIÓN. CUARTA EDICIÓN. EDIT. MC GRAW-HILL  
INTERAMERICANA, S.A., COLOMBIA 1997

DEREK THORN, FINANZAS PARA GERENTES NO FINANCIEROS, EDICIONES  
MACCHI. ARGENTINA 1994

GARCÍA CÓRDOBA F., LATESIS Y EL TRABAJO DE TESIS, EDIT. SPANTA,  
S.A. DE C.V., MÉXICO 1999

HALL. R. H., ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO, EDIT.  
PRINTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., MÉXICO 1983.

LARIS C. F. J., ADMINISTRACIÓN INTEGRAL. EDIT. OASIS, S.A. MÉXICO  
1990

OLEA FRANCO P., MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN  
DOCUMENTAL, EDIT. ESFINGE, MÉXICO 1999

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, ADMINISTRACIÓN MODERNA DE  
PERSONAL, 4° EDICIÓN, EDIT. ECAFSA, MÉXICO 1999

SHERMAN, A. BOHLANDER, G., SNELL, S. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS, 11° EDICIÓN. EDIT. INTERNACIONAL THOMSON EDITORES.  
MÉXICO 1999

SILICEO ALFONSO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, EDIT.  
LIMUSA, MÉXICO 1995



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO, ADMINISTRACIÓN TOMOS I, II  
Y III., COLECCIÓN DIDÁCTICA. EDIT. UTM 2000

WENDELL L. F., ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS. ED. NORIEGA LIMUSA, MÉXICO 1991