

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

2

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

1985 - 1989

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
VIDRIO Y ALUMINIO"

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

GERARDO GONZÁLEZ DELGADO

*Hernandez Aceves, Jesus Antonio*

ASESOR DE TESIS: LIC. RAFAEL LÓPEZ TORRES

MÉXICO, D. F.

2000

279667



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

A CECI , por su gran apoyo y ayuda.

A DIOS, por darme la fé y la perseverancia de terminar esta etapa de mi educación.

A MI MAMA, por haberme brindado la oportunidad de poder tener una educación profesional.

A LA UNIVERSIDAD Y MIS ASESORES, por darme la oportunidad de terminar con mi proyecto de educación profesional, y ellos, su tiempo, paciencia y ayuda.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I Introducción a la Administración</b>	<b>9</b>
1.1 Administración	10
1.1.1 Definición	10
1.1.2 Antecedentes Históricos	12
1.1.3 Teorías de la Administración	19
1.2 Proceso Administrativo	27
1.2.1 Concepto	27
1.2.2 Fases	28
1.3 Empresa	31
1.3.1. Definición	31
1.3.2. Clasificación	33
<b>CAPITULO II Organización</b>	<b>38</b>
2.1 Importancia	39
2.2 Definición	40

2.3	Objeto	42
2.3.1	Organización Formal	42
2.3.2	Organización Informal	43
2.4	Elementos	44
2.5	Organigrama	48
2.6	La Organización como proceso	51
2.7	Principios de la organización	52
<b>CAPITULO III Manuales Administrativos</b>		<b>55</b>
3.1	Definición	56
3.2	Antecedentes	57
3.3	Importancia	58
3.4	Necesidad	59
3.5	Objetivos	59
3.6	Ventajas y Desventajas	61
3.7	Clasificación	63
3.8	Diagramas de Flujo	68
3.8.1	Definición	68
3.8.2	Ventajas	73
3.8.3	Como elaborar un Diagrama de Flujo para apoyar el desarrollo de procedimientos	75

<b>CAPITULO IV</b>	<b>Manual de Organización</b>	<b>79</b>
4.1	Definición	80
4.2	Objetivos	80
4.3	Elaboración de un Manual	81
4.4	Contenido de un Manual de Organización	83
4.5	Aplicaciones	92
4.6	Limitaciones	93
<b>CAPITULO V</b>	<b>Propuesta Manual de Organización</b>	<b>96</b>
5.1.1	Propuesta	97
5.2	Manual de organización de B.E.C.S.A.	100
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>126</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		

## INTRODUCCIÓN

En los países industrializados o llamados del primer mundo, las empresas están en constante expansión a nivel mundial, lo cual marca una pauta para la innovación en sistemas organizacionales y así obtener un mayor beneficio económico.

En México, las empresas, Vidrio Plano de México y Cuprum, la primera dedicada a la fabricación de vidrio, y la segunda a la fabricación de aluminio, han mantenido el liderazgo a través de los años, implementando avances organizacionales adoptados por empresas del mismo ramo.

Así, las empresas mexicanas tienen que vencer retos importantes de productividad, calidad, mejoras en tecnología y desarrollo de nuevos métodos de trabajo para ser más competitivas y eficientes en el mercado internacional, sin olvidar el beneficio que implica para el mercado nacional.

Un factor importante, para lograr lo antes mencionado, es sin duda la aplicación del proceso administrativo y sus técnicas. Establecer planes, organizar, dirigir y controlar, para muchas empresas, ha sido una labor más empírica que científica.

La empresa de interés de este estudio no cuenta con algún manual administrativo a la fecha, lo cuál ha creado una falta de organización en

cuanto a especificación de funciones, aprovechamiento de materia prima y distribución del producto terminado. Además, carece de un organigrama definido para el personal, así como un proceso organizado de fabricación.

El presente trabajo, tiene como fin, ayudar a una empresa del ramo vidriero/aluminio en el Estado de Morelos a implementar, o bien a actualizar sus conocimientos administrativos mediante un manual de organización, el cual permite un mejor desarrollo de sus productos y por supuesto, una mejoría en la atención al cliente.

De igual manera, se buscará pasar de la administración empírica dada en la mayoría de los casos por los propios dueños de las empresas, a una administración organizacional, basada en una buena descripción tanto de puestos como de funciones para cada elemento de la empresa. Para conseguir esto, la empresa deberá adoptar un ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos en forma más científica, deberá estructurar las relaciones que existen entre las actividades, las funciones y niveles de los elementos materiales y humanos.

En dicha reestructuración, el manual de organización se constituye como una herramienta invaluable para reducir considerablemente la improvisación y la duplicidad de funciones obteniendo una mejora en los recursos disponibles.



Esta propuesta a su vez podrá ayudar a establecer las bases para la realización de otros manuales requeridos dentro de la empresa.

Así, elaborar la propuesta de un manual de organización enfocado al buen aprovechamiento de los recursos materiales y humanos en la empresa, dedicada a la comercialización de aluminio y vidrio en el estado de Morelos, será el objetivo general de este trabajo.

De este modo, se establecen a continuación los objetivos específicos que permitirán delimitar la presente investigación.

Recopilar y analizar información referida a teorías básicas para definir una empresa, organización y manual administrativo y de organización, así como sus elementos para la mejor comprensión del tema, recopilar y analizar la información teórica respecto a la elaboración de un manual de organización.

Analizar los puestos y necesidades de organización en la empresa objeto de este estudio, establecer jerarquías y canales de comunicación dentro de la organización de la empresa motivo de este estudio, recopilar información de libros, recopilar información proveniente de la empresa para identificar sus carencias dentro de sus organización fundamentalmente, proponer un manual de organización que le sea funcional a la empresa en cuestión, y así mejorar los aspectos de productividad y aprovechamiento de los recursos.

En el presente trabajo se utilizaron varios métodos de investigación, los cuales enumeraremos a continuación.

Por su finalidad: es aplicada ya que se busca la solución de un problema dentro de una empresa que presta sus servicios a la sociedad en general.

Por su profundidad: es una investigación descriptiva ya que se clasifican los diferentes aspectos de los estudios para la realización de un manual de organización, hasta su elaboración.

Por su temporalidad: es transversal por que se tendrán que analizar aspectos generales de la administración hasta elementos de la organización a partir del momento en que se comienza esta investigación.

Por su carácter: es cuantitativa ya que se analizan hechos reales y sujetos a medición.

Por su fuente: primero se hizo uso de fuentes secundarias, es decir, una investigación documental, en la cual se investiga y analizan las principales teorías o escuelas administrativas, conceptos de administración.

organización y de empresa, así como manuales administrativos y por supuesto de organización.

Este análisis se fundamenta en libros de autores reconocidos en el tema, artículos de diferentes publicaciones, tesis de diferentes aspectos de una empresa, así como otra información recabada como complemento y refuerzo de esta investigación.

Las fuentes primarias se utilizaron para obtener información directamente en la empresa mediante una investigación de campo, con ésta fue posible observar las actividades específicas realizadas por el personal de BECSA. Asimismo, se optó por el uso de un formato, ya que la información que se obtiene con éste, es clara, precisa y donde el informante reporta sus respuestas de manera objetiva, y se aplicó a todos los integrantes de la empresa. Además, se hizo un análisis de puestos que básicamente consistió de una descripción de puestos, para que con ésta, se tuviera una clara idea de las necesidades, responsabilidades y objetivos de cada puesto desempeñado dentro de BECSA. Para recopilar esta información referente a cada puesto se integró un solo formato antes mencionado, donde se incluyó el cuestionario para identificar cada puesto, jefe directo, subalternos, horario, etc., así como datos del trabajador como edad, sexo, escolaridad, experiencia en el puesto, y por último describir las funciones básicas del puesto. Dicho formulario se presentará más adelante (anexo 1).

Es no experimental, estudio de caso. No hay control de variables y sólo se observa la empresa.

Finalmente, se hizo uso del método deductivo, ya que se partió de lo general hacia lo particular, esto es, inició con la exposición de aspectos generales acerca de la administración, su historia, sus diferentes escuelas o teorías, el proceso administrativo y la empresa. Se continuó, más en concreto, con la organización, los manuales administrativos y por último el manual de organización, su importancia, elementos o contenido así como su elaboración.

Una vez detectados los problemas que merman la calidad y productividad de la empresa hacia el consumidor, se propuso la creación de un manual de organización para lograr las metas individuales de cada miembro de la empresa, así como los objetivos organizacionales: desarrollo de sus productos y por supuesto, una mejoría en la atención al cliente.

A continuación se menciona la forma en que se estructura cada capítulo de esta investigación, la cual se compone de cinco capítulos.

En el primer capítulo se presenta los antecedentes históricos, la teoría de la administración, así como su proceso administrativo. También se menciona La empresa, su definición y clasificación.

En el segundo capítulo se define a la organización, antecedentes históricos, los tipos de organización y sus principios.

En el tercer capítulo se habla de los manuales administrativos, diagramas de flujo, descripción de puestos y el organigrama, así como las necesidades e importancia de estos en las empresas. Sus objetivos generales en su aplicación así como desventajas y ventajas de estos.

En el cuarto capítulo se establece más directamente el Manual de organización, su definición, objetivos, contenido y aplicaciones. Al igual se describe la elaboración de este manual así como sus limitaciones.

En el quinto capítulo, finalmente se presenta la propuesta de un manual de organización para la empresa Bodega de espejos y cristales S.A. de C.V. (BECSA).

Los beneficios que de este manual se obtengan, ayudarán principalmente al conocimiento de los directivos y coadyuvará al incremento de seguridad y confianza en los trabajadores.

Enseguida, se presentarán los aspectos generales de la Administración, como base de esta investigación.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

## 1.1 ADMINISTRACION

### 1.1.1 Definición

Ríos y Paniagua (1985) al citar a Fayol, establecen que la capacidad administrativa como la capacidad técnica se adquieren primero en la escuela y luego en el taller, hoy en día en la empresa.

Reyes Ponce (1998) establece la definición etimológica considerando que para investigar algo hay que analizar el significado de la palabra que designa esa cosa, así:

La palabra "administración" se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministrativo*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minús.*, Comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, pues, diariamente opuesta a la de *magister*. de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*. Si "magister" (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister " expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.



Después de establecer la definición etimológica, para entender más a fondo el significado de administración, a continuación se mencionan diferentes conceptos que usan varios autores para definir administración.

### ELEMENTOS BASICOS DE LA DEFINICION ADMINISTRACION

EFC Brech	Proceso social, responsabilidad, planear y regular .
H. Fayol	Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar
J. A. Fernández	Ciencia social, satisfacción, objetivos, estructura y coordinado.
Koontz y O'Donnell	Dirección, organismo social, efectividad y objetivos.
Peterson y Plowman	Técnica, determinar, realizar, objetivos.

Al integrar estos conceptos se establece que administración es una ciencia que aplica diferentes técnicas apoyándose en la previsión, planeación, organización, coordinación y control para el logro de objetivos y así satisfacer a un grupo de personas en una entidad social.

Asimismo, Terry (en Reyes Ponce, 1998) menciona otra definición de administración: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

Por último, Reyes Ponce establece su propia definición al decir que administrar es lograr que las cosas se realicen por medio de otros.

De esos conceptos se deriva que alguien se convierte en un administrador en el momento que delega sobre otras personas alguna función dirigiéndola y controlándola. Esto permite establecer el proceso administrativo.

### **1.1.2 Antecedentes históricos.**

En Time-Life, "Orígenes del Hombre" (1982), se menciona cómo, hace más de 400,000 años, un grupo de hombres, mujeres y niños se reparten el trabajo para la construcción de una choza, desde recolectar la leña, cubrirla con hojas y encender el fuego.

La repartición del trabajo, se puede decir, que es el inicio de la administración en su forma más rudimentaria, tratando de lograr que sus actividades sean realizadas de la manera más sencilla posible.

Así, es posible señalar cómo, con la evolución del hombre, ha existido la evolución de la administración creándose la división del trabajo de acuerdo al sexo, a la edad y posición dentro de una tribu.

## **Egipto**

En Egipto, hace 5000 años A. C., los poblados aprendieron a cooperar para regularizar el desbordamiento anual del río, de forma que todos pudieron cosechar con abundancia. Este don de organización fue uno de los factores que permitió a Egipto ser un Estado dominante y duradero. (Time-Life, 1982)

Tiempo después, con la construcción de grandes tumbas y pirámides, realizan parte del proceso administrativo, planeado, organizado y controlado. Estas construcciones, así como, la descentralización para controlar el alto Egipto y el bajo Egipto del que estaba conformado esa civilización, fomentaron la innovación de un nuevo sistema de administración.

## **Grecia**

En el año 400 A.C. en Grecia los filósofos Sócrates y luego su discípulo Platón, también hicieron aportaciones a la administración. El primero fue el maestro de la interrogación, quién en el siguiente párrafo comienza a hablar del principio de la universalidad de la administración, al decir:

“ No desperdicias a un hombre que tiene habilidades suficientes para conducir su hogar, porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos, únicamente la magnitud en todos los de más aspectos son muy similares.” (Fernández Arena, 1987)

Platón a su vez, en su obra "La República", trata de esbozar las bases del Estado Ideal, preocupándose por problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural de su pueblo. También afirma que "las palabras deben de estar de acuerdo con la acción " haciendo más tarde su principio a la especialización; al decir que, "Dios hizo unos cuantos para mandar y a los demás para obedecer".

Otro filósofo griego que influyó en la administración es Aristóteles, al mencionar que los actos administrativos, desde el punto de vista económico, pertenecían a dos categorías:

- La economía natural, encargada de los recursos humanos.
- La crematística, encargada del incremento y adquisición de los recursos. (Magee,1981)

## **Romanos**

En Roma, la organización pública estaba regida por sus gobernantes, su aportación a la administración fue debido a su poderío militar, donde efectúa el uso de la descripción de funciones para organizar y controlar a tantas personas, apoyándose en la delegación de autoridad para poder cubrir las zonas que invadían.

Las normas de administración y los principios de organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales a la Iglesia Católica y a las organizaciones militares. (Time Life, 1982)

### **La Iglesia Católica.**

Otra contribución a la administración se obtuvo de la Iglesia Católica que generó una estructura organizacional que hasta la fecha logra tener un poder religioso, político y económico. Esa estructura ha servido de modelo para muchas organizaciones así como sus principios y normas utilizadas. (Chiavenato, 1990)

### **La Revolución Industrial**

La Revolución Industrial se inició en Inglaterra a fines del siglo XVIII con la invención de la máquina de vapor, generando muchos cambios en la producción, con la aplicación de la fuerza motriz, la mecanización de la industria y de la agricultura. Así como el desarrollo del sistema fabril, crecieron las fábricas y las industrias dejando atrás al artesano y su pequeño taller, creando la división del trabajo. Modificando la estructura social y comercial de la época, generando más riqueza por la disminución de costos al producir más volumen y bajo salario de los trabajadores. Con el

crecimiento de las funciones, la administración pasó a ser la preocupación del propietario.

La Revolución Industrial incorpora las variables para el inicio de la teoría clásica de la administración.

Chiavenato (1990) en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración", hace referencia a Prapid N. Khand Walla quien señala la cronología de los principales eventos de los orígenes de administrar ilustrados en el siguiente recuadro:

## ***Cronología de los Principales Eventos de los Orígenes de la Administración.***

<b>Años</b>	<b>Autores</b>	<b>Eventos</b>
400 a. C	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C	Egipcios	Descentralización en la organización
2000 a. C	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de staff.
1800 a. C	Hammurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1491 a. C	Hebreos	Conceptos de organización, principio escalar, principio de la excepción
600 a. C	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la Producción incentivos salariales,
500 a. C	Mencius (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia)  Platón (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; empleo del estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales.  Enunciado del principio de la especialización.
175 a. C	Catón (Roma)	Uso de las descripciones de funciones.
20	Jesús (Judea)	Unidad de mando, reglamentos, relaciones humanas.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de la autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos, verificaciones y balances de control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de línea de montaje, implementación de la administración de personal, estandarización de las partes, control de inventario de costos.
1525	Nicolás Maquiavelo (Italia)	Confianza en el principio de consenso del grupo, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, enunciado de las cualidades del liderazgo, descripción de tácticas políticas

Años	Autores	Eventos
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad, impacto de la automatización, diferenciación entre gerentes y trabajadores, basada en las ventajas de la especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros, concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico, empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad, aplicación del concepto de intercambio de las partes, reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación, especificación métodos de trabajo, planeación, incentivo salarial, tiempos estándares, datos estandarizados, seguros mutuos a los empleados, bonificaciones de navidad, utilización de la auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal, responsabilidad del entrenamiento de los obreros e introducción de planes de vivienda para estos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico, énfasis en la especialización, división del trabajo, estudios de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos de color en la eficiencia del obrero.
1856	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte de administración, ciencia de la administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica, aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre el trabajo y la gerencia, organización funcional, principio de excepción aplicado al sistema de costos, estudio de métodos, estudio de tiempos, definición de la administración científica, énfasis en la tarea administrativa, en la investigación, planeación, control y cooperación.

(Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, 1990)

Hasta fines del siglo XIX, todas las aportaciones a la administración se les consideraba empíricas o prácticas, pero a principios del presente siglo se inicia una serie de estudios que establecen las diferentes teorías administrativas que refuerzan las bases científicas de la administración. (Chiavenato, 1990)



### 1.1.3 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

El establecimiento de los diferentes pensamientos administrativos en épocas anteriores, se piensa que da comienzo a las diferentes escuelas administrativas, de las cuales se mencionaran algunas a continuación:

- *Escuela de los clásicos de la administración:* A fines del siglo XIX, el estadounidense Frederick Winslow Taylor basa sus estudios en aumentar la productividad de las empresas mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional.

Analizando los métodos de trabajo y haciendo una selección de los trabajadores logró hacer estudios de tiempos y movimientos y mejorar los salarios.

Los estudios de Taylor han trascendido durante casi un siglo y mejorando las utilidades de muchas empresas que establecieron sus sistemas.

Por otro lado en Francia, el Ingeniero Henry Fayol propone un método científico para ir acumulando conocimiento que sirven de base para crear la administración.

Sus aportaciones más importantes de Fayol son:

- a) Definición de las áreas funcionales.
- b) Descubre que las funciones que se realizaban en una empresa estaban interrelacionadas entre sí y no importando el tamaño de la empresa realizó una segmentación de operaciones como son:
  - c) Operaciones técnicas. Estas incluyen producción, fabricación y transportación.
  - d) Operaciones comerciales; comprendiendo en éstas a compras ventas y cambios.
  - e) Operaciones financieras (obtención y aplicación de capitales).
  - f) Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas).
  - g) Operaciones de contabilidad (inventarios, balance, costos y estadísticas).
  - h) Operaciones administrativas. Estas fueron una innovación hecha por Fayol y son precisamente las que constituyen una de sus más grandes aportaciones.

A partir de este logro, estableció el primer modelo del proceso administrativo que más tarde se trata por separado.

Ríos y Paniagua (1985) mencionan que Fayol al establecer sus principios despoja a la administración de toda rigidez, argumentando que todo es cuestión de medida.

Así, Fayol establece sus principios recordando su flexibilidad y la gama de todas o casi todas las posibilidades de aplicación.

*Principios Administrativos según Fayol: (Ríos y Paniagua, 1985)*

- *Principio de la división del trabajo:* el objetivo de este principio es producir más y mejor con el mismo esfuerzo, al dividir el trabajo por las funciones que desempeñaban también logra la separación de poderes.
- *Principio de actividades y responsabilidades:* al determinar los poderes dentro de la organización, Fayol define la autoridad como "El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer"; a su vez dice que, a toda persona que se le otorga autoridad corresponde una responsabilidad o viceversa.
- *Principios de la disciplina:* se basa en la obediencia y las muestras exteriores de respeto, para lograr uniformidad de comportamiento en las empresas.

- *Principio de unidad de mando:* una persona debe recibir ordenes de un solo jefe, para no crear confusiones en lo que se indica.
- *Principio de unidad de dirección:* este principio pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema.
- *Principio de la subordinación del interés individual al interés general:* en una empresa el interés de un empleado no debe prevalecer sobre el de la empresa y el interés del estado debe tener prioridad sobre el de un ciudadano o grupo de ciudadanos
- *Principio de remuneración del personal:* el pago que se realiza a los trabajadores debe de ser equitativo y en la medida de lo posible satisfacer así al personal y al patrón.
- *Principio de centralización:* gira sobre el hecho de que todo lo que sucede en una organización, se concrete en la dirección y desde ahí se expidan las ordenes que ponen en movimiento a todo el personal.
- *Principio de la jerarquía:* se relaciona con la serie de niveles que existen entre la autoridad suprema, pasando por los niveles intermedios hasta las puestos de menor importancia.
- *Principio de orden:* mantener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

- *Principio de la equidad*: mantener un equilibrio entre las órdenes y la justicia.
- *Principio de la estabilidad personal*: para cuidar la excesiva rotación de personal se debe mantener a un jefe el suficiente tiempo en su puesto de trabajo.
- *Principio de la iniciativa*: Fayol lo define como "la libertad de proponer y la de ejecutar", ayuda a la empresa a crecer mediante las aportaciones de los trabajadores para realizar alguna tarea.
- *Principio de espíritu de grupo*: es la unión que genera armonía entre el personal y la empresa.

Como se mencionó anteriormente, estos principios son flexibles y cada administrador debe saber utilizarlos dentro de su organización.

Como se menciona anteriormente, Fayol establece el premio modelo de proceso administrativo a partir de las siguientes premisas:

1. Previsión
2. Organizar
3. Mandar
4. Coordinar
5. Controlar

Con Taylor y Fayol se considera que es el fin del proceso histórico con bases empíricas y el principio de la administración sobre una base científica, por esto se les llama los padres de la administración y sus aportaciones son hasta la fecha muy importantes.

Otro autor, no menos importante, es el sociólogo Elton Mayo quien establece la teoría administrativa de las relaciones humanas y con ello otra etapa, una segunda escuela de pensamiento administrativo.

- *Escuela Humano-Relacionista*: El humano relacionismo, según Ríos y Paniagua (1985) es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas. En los experimentos que realiza Mayo sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas descubre que los factores físicos no afectaban la producción. Al seguir investigando y encuestando a los trabajadores se da cuenta de:
  - La importancia en la comunicación
  - La importancia de los factores psicológicos y sociales para el desarrollo humano.

Posterior a Taylor, Fayol y Mayo surge en el campo de la administración una nueva corriente definida como estructuralismo.

- *Escuela estructuralista:*

La corriente estructuralista se diferencia, básicamente, de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva. Entre sus principales autores, Max Weber que realiza un análisis de los elementos formales e informales, así como de las estructuras de autoridad dentro de la organización y el equilibrio entre los intereses de grupo. Amitai Etzioni, caracteriza a las organizaciones con los siguientes elementos:

- División del trabajo, del poder y de la responsabilidad.
- Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y los dirigen a su fin.
- Sustitución del personal. Es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otro.

A partir de la escuela estructuralista, tanto en Europa como en Estados Unidos surgen diferentes escuelas que pudieran ser contemporáneas; esto es en forma paralela o posteriores a ella como son:

- *Escuela de Sistemas:*

Esta escuela ve y clasifica a las organizaciones como un conjunto de sistemas y establece una gama de diferentes sistemas. Para lograr esto, desarrolla técnicas para el implemento de la computación dentro de la organización. Sus principales autores son Katz y Kahn.

- *Escuela Cuantitativa:*

Es la que inicia la fijación de estándares de calidad, así como el control de la misma y la toma de decisiones en base a modelos matemáticos. Su principal autor fue Shewhart.

- *Escuela Neohumano-Relacionismo:*

Estudia el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización, la teoría motivacional y la participación en el desarrollo de objetivos relacionados con el trabajador. Sus principales autores son Maslow, Hezberg y McGregor.

- *Escuela de administración por objetivos:*

La establece Drucker en la que determina la importancia para planear y evaluar resultados así como la clasificación y la dirección mediante la fijación de objetivos y el autocontrol.

- *Escuela de desarrollo Organizacional:*



Creada por Beckhard y Shein. Estudia la teoría en la toma de decisiones, el enfoque de cambio en actitudes y el comportamiento de los empleados.

- *Escuela del enfoque Mexicano:*

Sus principales autores o estudiosos son Reyes Ponce, Fernández Arena, Guzmán Valdivia y Laris Casillas, que entre otros estudios administrativos y definición de conceptos establecen los siguientes puntos: La dependencia tecnológica, cultural y económica como limitante en el desarrollo de la Administración, así como la identidad Nacional para eficientar las organizaciones y la necesidad de generar más investigación administrativa.

## **1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1.2.1 Concepto**

Lo definen Mescon, Albert y Khedouri "La Administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos". (Stoner, 1990)

### 1.2.2 Fases

Reyes Ponce (1998) establece que estas etapas están divididas en dos fases, una en la que no interviene en forma directa el ser humano que sería la fase mecánica y otra en donde intervienen las personas de la organización en forma activa; esto sería la fase dinámica, que se explica a través del cuadro gráfico .

Fase	Elemento	Etapas
a) Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigación: información y alternativas Supuestos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y Pronósticos Estrategias y Tácticas
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
b) Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

(Reyes Ponce "Administración de Empresas, Teoría y Práctica" 1993)

Otras clasificaciones del proceso administrativo proporcionadas por diferentes autores a los mencionados, establecen las mismas etapas con algunas diferencias, como por ejemplo:

George R. Terry (1966): Planeación

Organización

Dirección

Control

Koontz y O' Donell (1990): Planeación

Organización

Integración

Dirección

Control

Para una mayor facilidad en el desarrollo del presente trabajo tomaremos como base las siguientes fases del Proceso Administrativo:

1. **Planeación:** La planeación consiste en la fijación de los planes de acción, objetivos, políticas, reglas, procedimientos, presupuestos y estrategias que se deben de plantear para lograr nuestro propósito final.
2. **Organización:** En la etapa de organización se establecen los lineamientos a seguir para una mejor comunicación, un mejor nivel de autoridad y responsabilidad, así como también se delimitan funciones, tareas o actividades que se realizarán para el buen

desempeño de la función principal de la organización; en esta etapa también se apoya en los organigramas para definir los niveles jerárquicos y de los manuales de organización para tener un mejor control de la empresa.

3. Dirección: En la etapa de la dirección es muy importante conocer al personal que labora en la empresa para de esta manera percatarse de los posibles problemas que pudieran existir por causa de algún líder de grupo formal o informal, es decir, se ponen en marcha los programas y planes, se identifican los líderes que puedan ser útiles para beneficio de la organización, así como también se motiva al personal para que trabaje en forma eficiente y la productividad de la empresa sea satisfactoria.
  
4. Control: La última etapa del proceso administrativo es el control, etapa en la cual, como su nombre lo dice, se controlan los programas fijados en la etapa de planeación, éste control es en base a una verificación de los resultados finales obtenidos en el desarrollo del plan o programa, esta comparación de los resultados sirve para un futuro cercano, donde el administrador analizará dicha información para posteriormente tomar decisiones.

## **1.2 EMPRESA**

Hace 80 años hablar de empresa sería como mencionar un pequeño taller o algún artesano independiente, es a partir de entonces que las grandes empresas de hoy en día se empiezan a desarrollar (Gómez Ceja, 1989)

La empresa se origina cuando dos o más personas unen sus esfuerzos y sus recursos para producir, comercializar algún bien o servicio.

Un empresario sería aquella persona que a partir de una idea o previendo alguna necesidad, acepta el reto de correr riesgos al reunir su capital, recursos humanos y materiales para obtener una ganancia.

La empresa promueve el desarrollo cuando se une con otras empresas en un lugar específico al generar fuentes de empleo y la movilización de recursos financieros y materiales.

### **1.3.1 Definición**

Para efectos de la presente investigación el enfoque de empresa es en el sentido comercial.

Glos, Streade y Lowry (1976) definen a la empresa como la suma de esfuerzos organizados en las que las personas proveen bienes y servicios para incrementar o mantener el nivel de vida que cualquiera puede aspirar.

Reyes Ponce (1993) señala, "Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio"

Guzmán Valdivia (1985) lo define así:

"Es una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".

Debido a la diversificación de las empresas, no se pueden establecer características generales para estas. Sin embargo, se puede decir que las empresas son personas jurídicas que se encuentran enmarcadas en un marco legal porque tienen derechos y obligaciones.

Existen diversos criterios para clasificar las empresas de acuerdo a la función que desempeñan dentro de la sociedad. Así, a continuación se mencionan algunas de ellas, propuestas por Gómez Ceja (1989).

### **1.3.2 Clasificación de Empresas**

Por su giro o tipo de actividad las empresas pueden ser:

- **Industriales.** Su actividad es la producción de bienes mediante la extracción y/o transformación de materias primas; están compuestas por empresas;
  - Extractivas.* Se dedican a la explotación de recursos renovables.
  - Manufactureras.* Transforman la materia prima en productos terminados.
  - Agrícolas.* Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
  - Comerciales.* Son los intermediarios entre el productor y el consumidor y su función es la compra-venta de productos terminados. Pueden ser:
    - a) **Mayoristas.** Efectúan ventas a gran escala a las empresas minoristas
    - b) **Minoristas.** Son las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
    - c) **Comisionistas.** Venden mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo ganancia o comisión.
- **Servicios.** Son aquellas que brindan un servicio y que pueden tener fines lucrativos. Algunos ejemplos de este tipo de empresas son:
  - Servicios de transporte
  - Servicios turísticos
  - Servicios de salud

- Servicios de educación
- Servicios técnicos diversos (reparación de aparatos etc.)
- Servicios financieros
- Servicios Inmobiliarios
- Servicios de asesoría en diversas áreas
- Por origen de su capital.
  - Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al gobierno y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Pueden ser:
    - a) Centralizadas. Los organismos de la empresa se integran por una sola jerarquía que es la del Presidente de la República.
    - b) Desconcentradas. Manejan su economía y su presupuesto sin dejar de haber nexos con la jerarquía del gobierno.
    - c) Descentralizadas. Desarrollan actividades que competen al estado pero tienen personalidad jurídica propia.
    - d) Paraestatales. Existe participación tanto del gobierno como de particulares para producir bienes y/o servicios.
    - e) Estatales. Pertenecen íntegramente al Estado.
    - f) Privadas. Lo son cuando el capital es de inversionistas privados y el fin es lucrativo.
- Por su Magnitud.
  - Micro



- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

En este caso se evalúan diversos factores para poder determinar la clasificación en la que se encuentra cada empresa. Estos factores son básicamente financieros (según el monto del capital de la empresa), de producción (según el grado de sofisticación de sus procesos productivos), personal empleado (según el número de personas que labore en la empresa) y ventas (según el volumen de ventas y extensión de sus mercados.)

Se puede mencionar que algunas de las principales áreas dentro de una empresa industrial o comercial son las siguientes:

- Producción
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Recursos Humanos

Ninguna de estas área es más importante que otra, sino se complementan entre sí para poderse dar el apoyo necesario de acuerdo a cada asunto que se trate.

Es importante destacar también que los parámetros para evaluar estos factores son sumamente cambiantes de acuerdo al país del que se trate, por

lo tanto, resulta difícil establecer escalas o rangos fijos para determinar el tamaño de la empresa.

- Por su constitución legal.
  - Sociedad anónima. Puede acumular grandes capitales, con la incorporación de un número ilimitado de socios.
  - Sociedad anónima de capital variable. Son sociedades anónimas que opera con un capital variable.
  - Sociedad de responsabilidad limitada. Los socios responden hasta por el importe del capital que se comprometieron a aportar y pueden recibir un cierto interés por el mismo.
  - Sociedad cooperativa. La que se forma por un objeto de utilidad común a los asociados.
  - Sociedad en comandita por acciones. Es aquella en que el capital de los socios está representado por acciones.
  - Sociedad en nombre colectivo. Aquí todos los socios participan de los mismos derechos y obligaciones con responsabilidad indefinida.

Una vez teniendo como base las diferentes teorías administrativas y sus antecedentes, se pasará a definir La Organización.

**CAPITULO II**  
**ORGANIZACION**

## 2.1 IMPORTANCIA

A través de la historia se ha dado la organización en los diferentes procesos que involucran a agrupaciones humanas dispuestas a establecer un orden en cuanto las comunicaciones, lineamientos y colaboración entre los integrantes de dicho grupo o comunidad.

Enfocado a una empresa, se puede identificar a la organización con el mismo propósito que en otra comunidad, aunque aquí actúa de una forma más directa sobre cada elemento de ésta.

En este caso la organización dará los elementos para realizar de una forma ordenada todo aquello que fue planeado previamente y diseñado para lograr uno o varios objetivos específicos en cuanto a estructura, tiempos y actividades que habrán de ejecutarse, integrando y canalizando adecuadamente los esfuerzos de cada integrante de la empresa.

La organización crea una línea muy definida en la jerarquía de la empresa dando una autoridad y responsabilidad, que permite a los individuos distinguirlas de modo claro y así fomentarles la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

De este modo, se evita tener malas interpretaciones, duplicidad de funciones, uso inadecuado de recursos materiales, así como el establecimiento de una comunicación mal definida entre los diferentes puestos de la empresa.

Por último, la organización es un medio que ayuda a incrementar la productividad, minimizar costos, optimizar tiempos y calidad de servicio al cliente así como la integración adecuada de todos los miembros de la empresa.

## **2.2 DEFINICION**

Se ha mencionado la palabra organización como base fundamental en el proceso de administrativo de una empresa, por lo que se considera ahora conveniente adentrarse un poco en las definiciones textuales que algunos autores han dado a través de sus obras enfocadas a la administración.

Para empezar se expone la definición de acuerdo a Koonts y O'Donnell, como lo menciona Rue y Byers. (1985)

“El grupo de actividades necesarias para lograr objetivos comunes y la asignación de cada grupo a un administrador que tiene la autoridad necesaria para supervisar a la gente que lleva a cabo las actividades.”

La definición de organización según Paul Lawrence y Jay W. Lorsh (1978):

“Una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”

El maestro Reyes Ponce (1998), pionero en la innovación de procesos administrativos en México se muestra con claridad que la organización es la base para dar un orden y secuencia a la interrelación de los recursos materiales humanos y así crear una mejor armonía en la realización de objetivos planeados dentro de la empresa y la define así:

“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre 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”

Por último se cita al autor Terry (1966) que la define así:

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

Como se puede apreciar, los cuatro autores citados coinciden en mencionar de alguna forma que la organización es la interrelación armónica de las

funciones de cada elemento de la empresa ligadas a los elementos materiales y jerarquías dadas dentro de la empresa.

## **2.3 OBJETO DE LA ORGANIZACION**

Implementar la organización en una empresa tiene como objetivo dar a cada uno de los miembros de ésta, una clara visión de las tareas y actividades a realizar, el lugar que ocupa dentro del organigrama de la empresa, de quién depende para ser supervisado, a quién debe supervisar, qué materiales y cómo utilizar éstos de la mejor forma, cómo estructurar sus actividades en relación con las actividades de los demás y así no entorpecerse mutuamente.

Básicamente se dan dos tipos de organización, la formal y la informal, las cuales se detallan a continuación. (Williams, 1987)

### **2.3.1 Organización Formal**

Es aquella que se refiere a una estructura que fue diseñada de un modo planeado y representa un intento para establecer patrones de relación entre los participantes para el logro de objetivos comunes, mediante decisiones explícitas y de naturaleza

prescriptiva. No necesariamente es una estructura inflexible, ya que lo que busca es un ambiente propicio para el mejor desempeño de cada integrante de la empresa. Es una guía de la forma en que deben realizarse las actividades y se puede representar en el organigrama de la empresa o bien de manera escrita en los manuales de organización o administrativos con que cuenta la empresa.

### **2.3.2 Organización Informal**

Este tipo de organización se da cuando la interrelación de los miembros de la empresa surge de una manera espontánea y estas conductas no están incluidas o predeterminadas por escrito. Surge de la convivencia de los participantes en la realización de sus actividades.

Esto puede tener algunas repercusiones en las relaciones dentro de la empresa ya que puede acarrear rechazo por parte de un integrante hacia el resto del grupo.

También es sumamente valiosa dentro de la organización formal, ya que crea vínculos de amistad y respeto los cuales crean una unión de intereses y valores comunes, lo que facilita el logro de objetivos y metas de todo el grupo.



El mérito a alcanzar por cualquier empresa es tener la mezcla adecuada entre la organización formal e informal para así crear una base sólida y bien planeada con la flexibilidad necesaria para dar lugar al surgimiento de relaciones informales y así crear la máxima eficacia en el desempeño de todos los componentes.

## **2.4 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION**

La organización tiene una serie de elementos los cuales dan los lineamientos básicos para que ésta pueda tener eficacia en el desarrollo de los integrantes así como de la empresa en general.

A continuación mencionaremos algunos de estos elementos y sus características. (Williams, 1987)

### *División de trabajo.*

Tomando la óptica clásica de este elemento, significa que hay que desglosar una actividad genérica en pasos, los cuales serán asignados a cada individuo y estos se especializarán en su actividad haciendo un uso eficiente de sus habilidades e incrementando la productividad.

Ahora, visto desde la óptica más modernista, hay organizaciones que tratan de dar una versatilidad a las actividades de los integrantes y así crean un

conocimiento global de todo el proceso para obtener conocimiento de la importancia de cada paso en este proceso y sentirse más integrados a él. Aunque esté en contra de la división del trabajo, el concepto sigue vigente en la actualidad.

#### *Unidad de mando*

Parte del concepto de duplicidad de mando, que es común cuando no se tiene bien definido tanto las jerarquías descendentes, como ascendentes en la empresa; lo cuál crea una mala comunicación entre jefes y subordinados, por no saber reportar o de quién recibir ordenes. Se debe definir correctamente cuales serán las medidas de mando de la empresa y quién dependerá de dichas unidades y así tener buenos canales de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales en los integrantes del grupo de trabajo.

#### *Autoridad y responsabilidad*

Se refiere a los derechos y obligaciones inherentes a una jerarquía o puesto administrativo para dar ordenes esperando sean obedecidas. Esto es, cada puesto de la empresa requiere de un nivel de responsabilidad y autoridad. Esta autoridad recaerá directamente en el puesto, no importando quién lo ocupe o si éste es removido a otro puesto.

Los autores clásicos reconocen dos tipos de autoridad: la lineal, que permite al encargado del puesto dirigir o mandar directamente a un subordinado y la

de staff, que se refiere a brindar el apoyo, ayuda, consejo o bien reducir la carga de trabajo a un mismo nivel de autoridad.

Con frecuencia se confunden los términos autoridad y poder; la autoridad como ya se definió anteriormente es ordenar con el derecho otorgado por ocupar un puesto y el poder es la capacidad de influir en la decisión que se toma aunque el nivel de autoridad sea el mismo.

#### *Tramo de control*

Se puede definir como el número de dependientes que un puesto puede tener. Está en función de la problemática inherente al puesto, por lo que generalmente entre más alto es el nivel del puesto el tramo de control será menor, ya que las decisiones a mayor nivel repercuten más en la organización, por lo contrario a niveles de supervisión o medios, se podrá tener un tramo de control mayor, enfrentando problemas posiblemente más generalizados.

#### *Departamentalización*

En este caso se tratará de organizar a la empresa por especialización y éstas agruparse dentro de un departamento, el cuál este bajo una sola dirección. Esta departamentalización se podrá crear basándose en varios aspectos de coordinación, por ejemplo, relación entre las labores de un mismo proceso o bien, de acuerdo a variables que la organización considere convenientes.

A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- I. Departamentalización funcional: se agrupa el departamento de acuerdo a las funciones que se desempeñan.
- II. Departamentalización por clientela: se agrupan de acuerdo a las características comunes de los clientes, ya sea regional, por niveles de consumo, etc.
- III. Departamentalización por producto: se agrupan las actividades por el tipo de producto en el cuál se está trabajando o distribuyendo. Como podrían ser productos de primera o segunda calidad.
- IV. Departamentalización por proceso: agrupamiento de las actividades con base a los flujos de productos o clientes.

### *Jerarquización*

La jerarquización es el grado de autoridad que tiene, o bien el nivel que se ocupa dentro de la línea total de la autoridad.

Esta jerarquización marcará los diferentes niveles de autoridad, pero también de responsabilidad de cada puesto, independientemente de las funciones específicas a realizar. La misma puede variar en la empresa de acuerdo al crecimiento de ésta y se da básicamente vertical y horizontalmente.

La vertical es cuando se aumentan las funciones a realizar, por lo que se asignan más personas a un puesto, pero todas siguen dependiendo de su mismo jefe.

La horizontal es cuando al haber ya muchas personas dependiendo de un jefe, se nombra a otros supervisores intermedios que tendrán a uno o varios individuos bajo su responsabilidad inmediata.

### *Coordinación*

Todas las actividades que ya fueron departamentalizadas tendrán que coordinarse de forma adecuada, para lograr una intención eficiente y así poder crear una mejor productividad en el cumplimiento de objetivos.

Es de vital importancia que los directivos creen una coordinación adecuada entre todos los integrantes, tanto de cada proceso como globalmente y así poder generar a su tiempo el crecimiento de la empresa.

## **2.5 LOS ORGANIGRAMAS**

Se pueden definir como la representación gráfica de las principales funciones y niveles que hay en una organización. Aquí también se representan las líneas de autoridad y los tramos de control de cada puesto.

Existen varios criterios para la creación de las gráficas que representan la estructura organizacional de la empresa y pueden recibir varios nombres,

carta de organización, organigrama o, como más comúnmente se conoce, organigrama.

Para la elaboración de un organigrama hay que entender su esencia y propósito básico, como lo dice el maestro Rodríguez Valencia (1989), de una forma muy clara "es la representación gráfica de las relaciones entre funciones y los canales de autoridad y responsabilidad mostrando además las relaciones entre individuos y departamentos"

La realización de un organigrama requiere de los siguientes pasos:

a) Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.

b) Comprobar sí:

- ¿Es necesaria la función?
- Describirla
- Nivel que tiene
- ¿De quién depende?
- Preparar los cuadros para cada función o puesto
- Confeccionar el organigrama

También se cuenta con diferentes tipos de organigrama lo cual ayudará de manera distinta, de acuerdo a las necesidades del usuario. A continuación se presentan algunas para visualizar la versatilidad que pueden tener:

a) Por contenido:

- Estructurales: Tienen por objetivo la representación gráfica de los órganos que integran el organismo social.

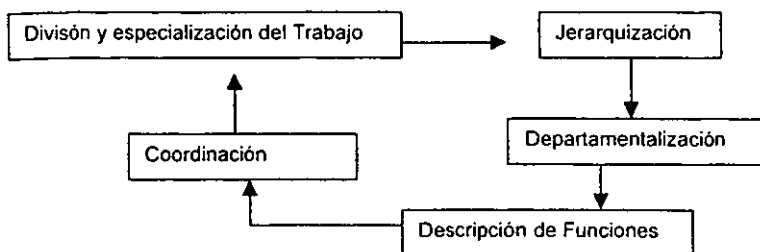
- Funcionales: Indican el cuerpo de la gráfica, así como los órganos y sus funciones principales dentro del organismo.
  - De integración de puestos: Señalan en cada órgano, los diferentes puestos comprendidos dentro de éste, así como los requeridos y establecidos en éste.
- b) Por ámbito de aplicación:
- Generales: Muestran únicamente los órganos principales de la empresa y la interrelación que hay entre ellos.
  - Específicos: Ofrecen mayor detalle de determinados puestos o aspectos de la organización, o bien de una unidad o área de la empresa.
- c) Por su presentación:
- Vertical. Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto al más inferior.
  - Horizontal: Se aprecia básicamente de izquierda a derecha, en un orden de jerarquías horizontal.
  - Mixto: Se utiliza representando estructuras de la empresa, combinando su interrelación tanto vertical como horizontal.
  - De bloque: Tiene la singularidad de representar más número de unidades de la empresa, pero en espacios más reducidos.
  - Circular: En este caso se sitúa el puesto de mayor nivel al centro y mediante líneas horizontales, creando junto con la grafica vertical una serie de círculos concéntricos alrededor del primero.

## 2.6 LA ORGANIZACION COMO PROCESO

Con base a los conceptos mencionados se puede percibir que lo que la organización hace es utilizar todos los recursos de la empresa y transformarlos en resultados positivos que apuntan hacia el logro de objetivos. Estos objetivos pueden ser trabajo bajo un régimen ordenado, la adecuada comunicación dentro de los diferentes grupos de la empresa, el aprovechamiento de los recursos o el desempeño óptimo de cada miembro de la empresa en el proceso global. Es así como la empresa podrá crear y aumentar su productividad y así verse como un sistema que transforma los insumos en resultados.

La manera en que la empresa realiza esta transformación es mediante la realización de actividades propias que se pueden segmentar en componentes o elementos para lograr un mejor entendimiento.

Así se presenta a continuación el cuadro que representa "el proceso de la organización": Rodríguez (1993)





## 2.7 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Habiendo conocido los elementos de la organización, así como el proceso de ésta como tal, es importante mencionar los principios de la organización.

Existen varias opiniones de cuáles son los principios, pero todos llevan a tener una especie de reglas básicas para poder desempeñar una organización correcta dentro de cualquier empresa, no dejando sin mencionar las dedicadas a la comercialización de aluminio y vidrio.

Haciendo un recuento de estos principios, se considera los más importantes los siguientes:

Para Reyes Ponce (1993) "dentro de la organización existen cuatro principios básicos" , que son:

- a) Principio de la especialización.
- b) Principio de unidad de mando.
- c) Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad
- d) Principio del equilibrio de dirección – control.

O bien otras reglas básicas de la organización serian según Sexton (1987):

- Se establecerán líneas claras de autoridad que vayan desde la cima hasta el fondo de la organización.
- No se presentarán informes a más de un supervisor de línea y se establecerá un orden de a quién presentar y de quién recibir informes.

- Se definirán las responsabilidades y la autoridad de los supervisores.
- La autoridad deberá delegar tan abajo de la línea como sea posible.
- Deberá mantenerse al mínimo el número de niveles de autoridad.
- Se pondrá un límite de puestos que pueda coordinar un ejecutivo.

Ahora bien, todos estos principios muestran una vez más los elementos y pasos básicos a seguir en la organización de una empresa. No es posible descuidar estos puntos básicos cuando se pretende crear una armonía en el desempeño de cada puesto en relación a los demás, así como no se debe confundir la productividad de la empresa, con la carga de responsabilidades o autoridad de un solo ejecutivo o subalterno.

También muestran que teniendo buenos canales de comunicación entre jefes y subalternos, así como un orden en cuanto a entrega o supervisión de reportes, llevará a la posibilidad de ampliarla unidad de mando sin duplicar funciones o crear conflictos por falta o exceso de autoridad. Por otro lado, fomentando la debida especialización en un proceso o la rotación de puestos adecuada y evitando monotonía en el trabajo, dará como resultado mayor productividad y logro de metas y objetivos.

Ahora bien, se señalará con mayor profundidad la importancia de los manuales administrativos, sus tipos, así como sus ventajas para el buen desempeño de una empresa a nivel estructural.

**CAPITULO III**  
**MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Una vez contemplada la organización dentro de una empresa y visualizada la necesidad de ésta para un buen funcionamiento, se procederá a señalar cómo se puede implementar una organización, así como muchas otras funciones, por medio de los manuales.

### **3.1 DEFINICION**

Los manuales sirven para ordenar eficientemente los principales recursos de la empresa que son los humanos. A través de los manuales, se puede diseñar una técnica para la estructuración adecuada de la empresa.

De acuerdo a Rodríguez Valencia (1989), el manual administrativo se define como:

“ Un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo, y la forma en que las mismas deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente”

De esta forma se puede decir que el manual es una herramienta que brindará un camino claro para que los empleados sepan qué hacer, cómo y

cuándo las tareas propias de su puesto. El manual establece claramente la naturaleza de cada función.

Otra definición de manual es la de Terry (1966) "Un manual de oficina es un registro de información e instrucción, que concierne al empleado, y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos del empleado en la empresa. En realidad, es un libro guía de fuente de datos, que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas".

### **3.2 ANTECEDENTES**

Los antecedentes históricos que se tienen de los manuales administrativos data de los años cuarenta, época de la Segunda Guerra Mundial. (Fincowsky, 1997)

Se sabe de la existencia de documentos como circulares, memorandums, etc., que contenían indicaciones precisas a personal de organizaciones de cómo realizar sus funciones.

A consecuencia de la Segunda Guerra Mundial hubo la necesidad de desarrollar manuales ya que se contaba con poca gente experimentada y, por lo tanto, había que capacitar gente nueva teniendo bien definidas las especificaciones de las actividades que cada individuo debía realizar.

Conforme el tiempo pasaba los manuales se fueron considerando de más importancia para auxiliar al control de personal y así brindarles de modo sencillo, directo y estandarizado la estructura, detalle de funciones, políticas, procedimientos, etc., de la organización en cuestión.

Aunque al principio tenían muchas carencias, con el paso de los años los manuales se fueron integrando a más empresas y así fueron recibiendo aportaciones técnicas de cada época y adaptándolas para aplicarlas en diversas funciones y operaciones que las empresas requerían.

### **3.3 IMPORTANCIA**

Radica, principalmente, en la representación gráfica de un medio de comunicación de las decisiones de la dirección referente a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos entre otros, al resto de los integrantes de la empresa. Es el enlace más fuerte que debe haber entre el alto mando con los subordinados, ya que trata de garantizar que los empleados están suficientemente informados sobre los procedimientos de la empresa y cómo seguirlos.

Los manuales se consideran fundamentales para el control interno escrito, y así, tratar de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Los miembros de la organización podrán obtener de los manuales qué se espera de ellos, cuándo y cómo.

### **3.4 NECESIDAD**

Radica primordialmente en el esfuerzo de las compañías en unificar sus procesos y puestos para estimular la uniformidad y eliminar la confusión evitando alteraciones arbitrarias, cumpliendo con la función de instrucción de personal y, principalmente, como medio de comunicación formal dentro de la organización. Los manuales logran y mantienen un sólido plan de organización asegurando que todos los integrantes tengan una adecuada comprensión del plan general, de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

### **3.5 OBJETIVOS**

Como ya se han venido mencionando en este capítulo, los objetivos de los manuales son tener, de una forma clara y escrita, los objetivos generales de la empresa, el lugar donde cada empleado debe situarse, las labores a desempeñar, la estructura, así como las políticas y procedimientos para cumplir con estos objetivos.



Franklin (1997) menciona algunos objetivos de los manuales, de los cuales se mencionan algunos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la relación del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- d) Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- e) Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la conforman.
- f) Promover el aprovechamiento racional y coordinado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- g) Servir como vehículo de orientación, información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

### **3.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES**

Los manuales administrativos presentan una serie de ventajas en su calidad de documentos informativos oficiales de una organización, ya que constituyen una fuente permanente de información e instrucción sobre la naturaleza y elaboración de las labores a ejecutar. Resultan herramientas invaluable para la institucionalización de las empresas y sus objetivos. Además, ayudan a la eliminación de dudas y duplicidad de funciones, ya que cada paso queda determinado y asignado a un responsable. Aseguran la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Los manuales también son útiles en la capacitación de personal y para incrementar la coordinación en la realización de trabajos, facilitan el estudio de los problemas de la organización ya que sistematizan la aprobación y publicación de las modificaciones dadas en la empresa.

A continuación se citarán algunas de las ventajas y desventajas en la utilización de los manuales administrativos, de acuerdo a Gómez Ceja (1989).

## **Ventajas**

- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Facilitan el estudio de los problemas de la organización.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la organización.
- Evitan conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Sirven como una guía en el adiestramiento de novatos.

## **Desventajas**

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Entre los pocos inconvenientes que se pueden presentar al utilizar un manual en una empresa que no ha contado con él, se encuentran que el personal se sienta limitado en sus funciones actuales, o que cree una confusión en los niveles actuales dentro de la jerarquización de la empresa.

Otra de las desventajas es que al tratar de implantar un manual en una microempresa, en la cuál muchos empleados tiene varias funciones al implantarlo, se limiten a realizar una función más específica provocando que la empresa requiera de más personal.

### **3.7 CLASIFICACION**

Para la elaboración de los manuales, es necesario conocer el propósito que estos pretenden cumplir. En ciertos casos, los manuales sirven solo para un objetivo, en otras buscan la satisfacción de necesidades, por lo que básicamente se da una clasificación que representa la gama total de modalidades en que puede adoptarse a un manual.

A continuación se detalla la clasificación más común de los manuales, según Franklin (1997):

A. Por su naturaleza o área de aplicación.

- a) Macro administrativos.- Son aquellos que se refieren a dos o más organizaciones las cuales pueden formar parte de cualquier grupo o sector.
- b) Meso administrativos.- Son los que involucran a todo un grupo o sector, de dos o más organizaciones que los componen.
- c) Micro administrativos.- Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

B. Por su contenido.

- a) De organización.- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación; también incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa particular.
- b) De Procedimientos.- Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, se constituyen en una

unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- c) De historia de la organización.- Son documentos que se refieren a la historia de una organización como desde su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral; además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace con autoridades, proveedores, clientes y público en general.
- d) De políticas.- También denominados de normas, comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización, al encauzar la conducta y el pensamiento en la toma de decisiones.
- e) De contenido múltiple.- Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:
  - A una instrucción específica del nivel directivo.
  - Que se considere más accesible para su consulta.
  - Que resulte económicamente más viable.

- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- f) De puestos.- Conocidos también como manuales individuales o instructivos de trabajo, precisan las funciones, actividades y operaciones asignadas a un puesto en particular y cómo ejecutarlas.
- g) De técnicas.- Manuales que agrupan los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en formato total o parcial.
- h) De ventas.- Documentos que integran información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
- Descripción de productos y/o servicios
  - Mecanismos para llevarlas a cabo
  - Políticas de funcionamiento
  - Estructura de equipo de trabajo
  - División territorial
  - Medición de trabajo
- i) De producción.- Son elementos de soporte para direccionar y coordinar el proceso de producción en todas sus fases, constituyen un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- j) De finanzas.- Manuales que respaldan el manejo de los bienes de una organización en todos sus niveles, y en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- k) De personal.- Identificados también como de relaciones industriales, de reglas, del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
- l) De operación.- Utilizados básicamente para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico, como es el de la maniobra de equipos.
- m) De sistemas.- Instrumentos de apoyo técnico que contienen las bases para el funcionamiento de los sistemas operativos (de cómputo y administrativos), que proporcionan a la organización una óptica global de su operación e interacción interna y externa.

#### C. Por su ámbito

- a) Generales.- Contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- b) Específicos.- Están referidos a un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos. Estos documentos incluyen información



detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, la información que incluyen cubre en gran medida cualquier requerimiento en la materia y en ellos se consignan elementos que pueden apoyar la preparación de toda clase de manuales administrativos.

### **3.8 DIAGRAMAS DE FLUJO**

Los Diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que, por su sencillez gráfica, permiten ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento. Su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona, haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta. (Rodríguez Valencia 1993)

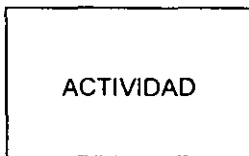
#### **3.8.1 Definición**

Los Diagramas de Flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

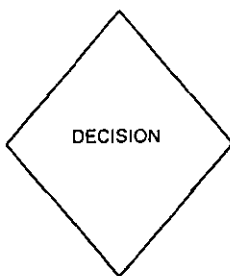
- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funcionan.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.

- c) Dar seguimiento a los productos, bienes o servicios generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directivas.

Los Símbolos Básicos para Elaborar un Diagrama de Flujo son:

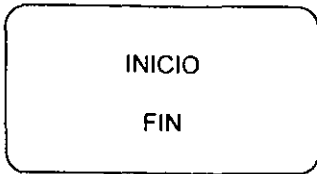


El símbolo de actividad es un rectángulo que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.

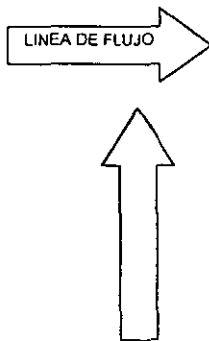


El símbolo de decisión es un rombo. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir del cual se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se

identifica según la respuesta a la pregunta (SI-NO, CIERTO-FALSO, ETC.)



El símbolo de terminal es un óvalo que identifica, sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida de flujo de un proceso; FIN o FINAL son palabras que se utilizan para designar el final de flujo del proceso.

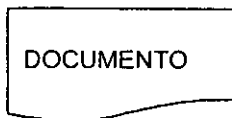


La línea de Flujo representa la vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



El conector es un círculo que se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando el Diagrama de Flujo abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna

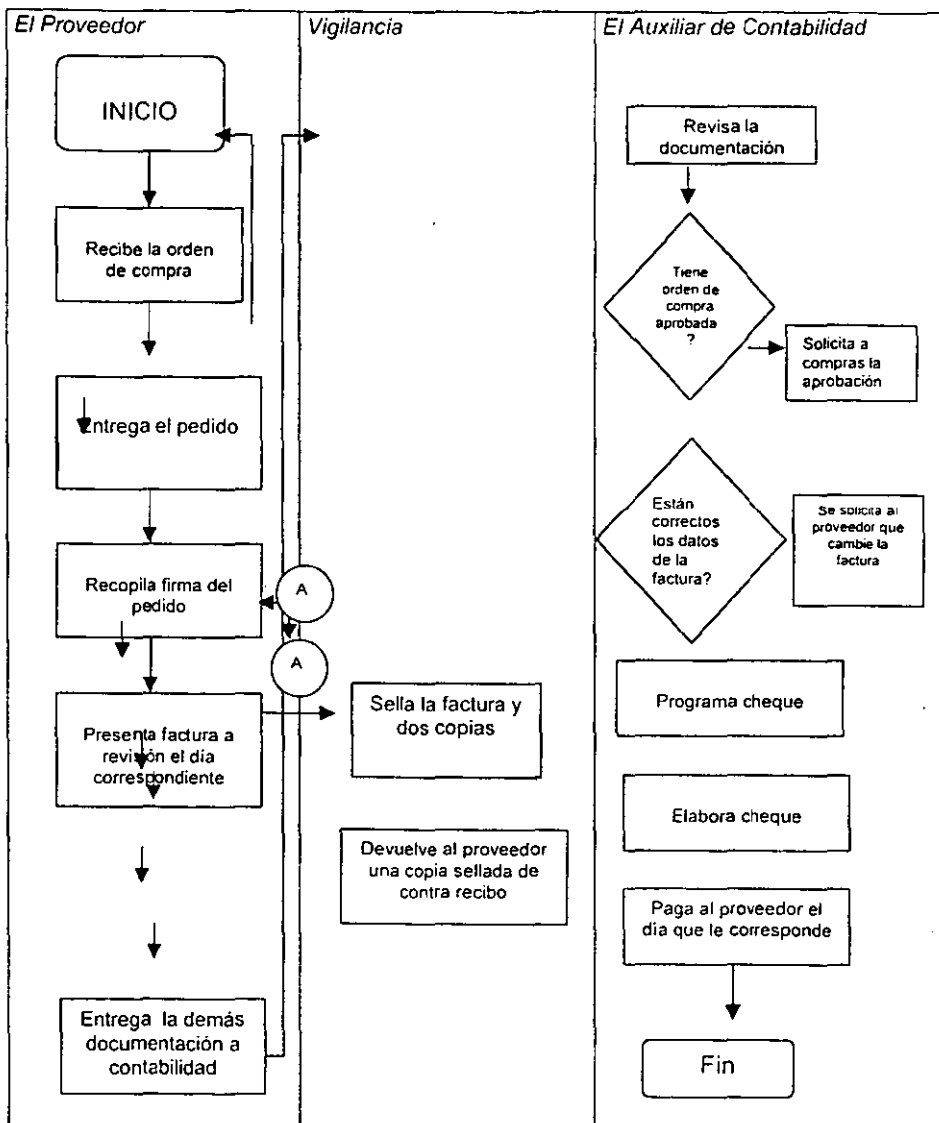
actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o de alfabeto griego dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector entre (llegue) a alguna otra actividad (los dos o más conectores relacionados tendrán las mismas letras de referencia).



El símbolo documento representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

En seguida, se presenta un ejemplo de diagrama de flujo para el pago de proveedores, antes de utilizar el procedimiento adecuado para realizarlo.

Diagrama de flujo para el pago de proveedores sin el uso de un procedimiento adecuado.



### 3.8.2 Ventajas de los Diagramas de Flujo

a) Proporcionan una comprensión del conjunto.

Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión. ▼

b) Facilitan la comunicación.

Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen el proceso a otras personas y departamentos.

c) Descubren los clientes ignorados previamente.

Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto clientes internos importantes.

d) Descubren las oportunidades para mejorar.

La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o ciclos, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la

organización, por lo que al momento de documentar procesos se debe cuestionar la realización de este tipo de actividades. Por ejemplo, una empresa de manufactura hace inspección de materias primas porque no tiene proveedores confiables o repite dos y tres veces la revisión de un mismo documento. Estos ciclos deben de eliminarse.

Actividades de transformación del producto o servicio si dan valor. Las actividades de inspeccionar, mover, transportar, almacenar y demorar no le dan valor a la organización, por lo que en la medida de lo posible hay que minimizarlas.

También al utilizar los diagramas de flujo, se encuentran situaciones en las cuáles no hay procedimiento a seguir, de esta manera nos enseñan a como mejorar las actividades de la empresa agregando o disminuyendo tramos en el diagrama.

e) Hace más fácil establecer los límites.

Cuando se planifica, se tiene que poner a la tarea un límite. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos de dentro y fuera de la organización. Estos otros intercalan además, con otros procesos. Por último, todos los procesos de la organización, se ven afectados, pero los efectos van disminuyendo conforme se alejan más y más de la tarea específica. Es imposible perseguir estas interacciones hasta el final, se

acabaría por planificar el trabajo de toda la organización. Por tanto, es importante establecer un límite según el nombre del procedimiento y del alcance. Abarcar hasta donde indique el sentido común. Los diagramas de flujo proporcionan una ayuda gráfica para establecer límites.

### **3.8.3 Como elaborar un Diagrama de Flujo para apoyar el desarrollo de Procedimientos**

Los diagramas son más útiles en la medida que sean más compactos. Se recomienda que no tengan más de 20 tramos.

Los pasos que se recomienda seguir para la elaboración de un procedimiento son: (Rodríguez Valencia 1993)

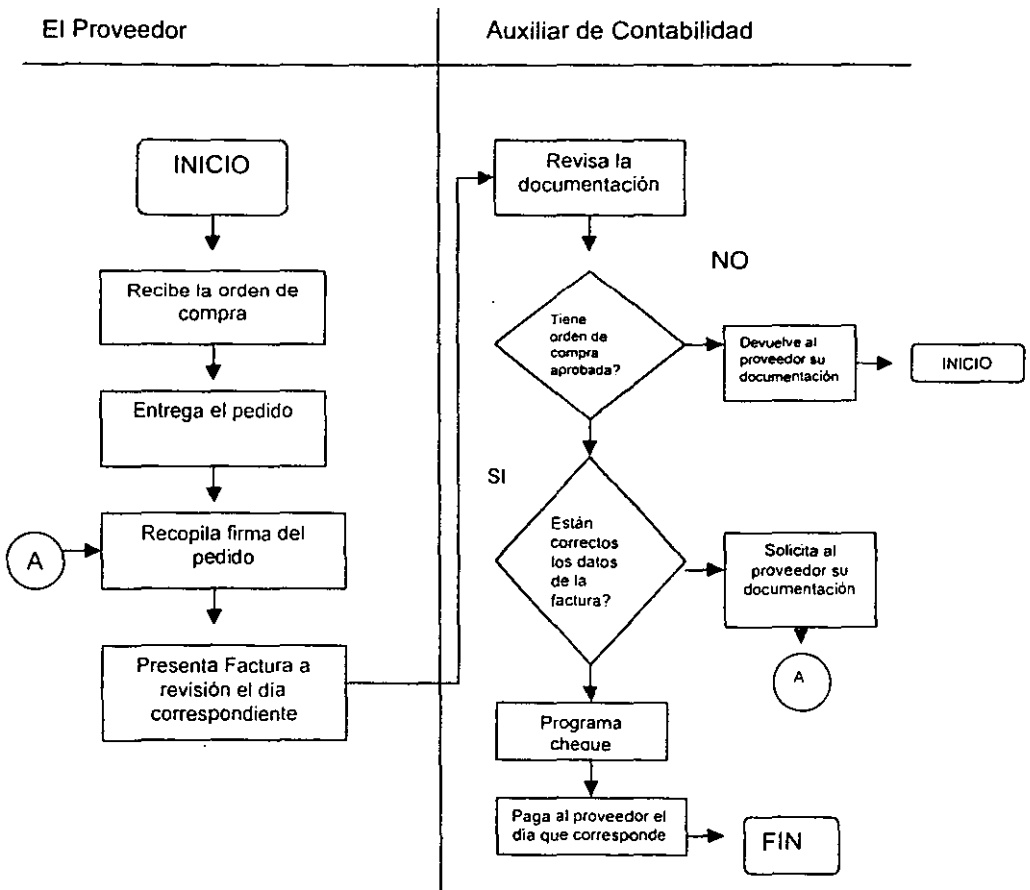
1. Enlistar las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.
2. Utilizar los símbolos arriba mostrados y definir la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos involucrados en el procedimiento.



3. Asegurarse que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los SI y los NO.
4. Verificar que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con verbo de acción.
5. Revisar que el Diagrama esté completo. Que todo lo que se hace en realidad corresponda a lo allí plasmado. Sométalo a consideración de los mismos empleados.
6. Probar la validez del diagrama, verificando que no se mezcle lo que es, con lo que debiera ser.
7. Una vez aprobado el diagrama, iniciar con el desarrollo del procedimiento correspondiente, utilizando el Procedimiento Maestro AC 001 para elaborar, controlar y revisar políticas y procedimientos.
8. Identificar en el Diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del procedimiento correspondiente.

A continuación se presentará el ejemplo de diagrama de flujo ya mejorado, una vez tomadas en cuenta las ventajas y siguiendo el procedimiento adecuado para su elaboración.

**Ejemplo de Diagrama de Flujo Mejorado para el Pago de Proveedores:**



Ahora, una vez mencionados los manuales administrativos, se adentrará más en concreto al Manual de Organización.

**CAPITULO IV**  
**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **4.1 DEFINICION**

Esta herramienta es recomendable para toda organización, independientemente de su tamaño, para poder describir su funcionamiento de forma en que éste sea entendible por todos sus integrantes, incluso para personas externas a la organización. El manual de organización es un instrumento elaborado de un modo sistemático y da la facilidad de poder satisfacer las necesidades básicas para todo el personal de la empresa.

## **4.2 Objetivos**

A continuación se enumerarán algunos de los objetivos principales del manual de organización.

- a) Presentar un panorama conjunto de la institución.
- b) Precisar funciones de cada departamento, para determinar autoridad y responsabilidad, evitando duplicidad y omisión de funciones.
- c) Auxiliar en la correcta ejecución de actividades encomendadas al personal.
- d) Dotan de información básica para la plantación.
- e) Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- f) Delimitar actividades y responsabilidades.

- g) Aumentar la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y como se debe hacer.
- h) Ser una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- i) Servir de base para el mejoramiento de la empresa.
- j) Reducir costos al incrementar la eficiencia.

### **4.3 ELABORACION DE UN MANUAL**

Primero que nada, para la realización de un manual administrativo es necesario planear cuidadosamente el proceso de elaboración, ya que el sentido de un manual administrativo es que éste sea realizado de acuerdo a las necesidades específicas de la organización.

Esto obliga a que el proceso de planeación previo tenga en cuenta todos y cada uno de los aspectos relevantes de la organización, atendiendo a cada una de sus necesidades y demandas tomando en cuenta los recursos humanos y materiales, y planteando claramente los subjetivos, primero de la organización en conjunto y luego de los propios manuales.

En coherencia con lo anterior, es necesario dejar bien definido y por anticipado los medios con que se cuenta para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

El siguiente paso es precisar las acciones que se llevan a cabo y definir el orden en el que estas se deben realizar para lograr un acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico y entre los instrumentos y el personal necesarios.

Dentro de la planeación es necesario designar a las personas responsables dentro de la organización que han de elaborar manuales. Esta responsabilidad puede caer dentro de un departamento específico de la misma organización, o bien ser encomendado a una consultaría especializada.

A continuación, es necesario tomar muy en cuenta también la estimación de tiempo para la recolección de la información, la redacción, la elaboración de gráficos, revisión e impresión, así como todos los demás aspectos incluidos en una investigación de este tipo.

Para terminar hay que mencionar una de las partes más importantes para ser tomadas en cuenta, que es el presupuesto. Los costos incluidos dependerán, en primer lugar, del tamaño de la empresa, y del sistema presupuestal del organismo. Se encontrarán dentro de los costos generales,

como los de cubiertas o encuadernaciones, comunicaciones, costos de distribución, dibujo, papel, mecanografía, impresión; y dentro del tiempo del analista: sueldos de auxiliares, supervisores, mecanógrafos y en general, cualquier persona involucrada en este proceso.

Para la preparación del manual es importante que la organización fije los objetivos que persigue al crearlo, incluyendo los beneficios que proporcionará al usuario, expresados de manera clara y fácil de entender, para que sirva como fuente de consulta inmediata.

#### **4.4 CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION**

Los aparatos que debe contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes: (Rodríguez Valencia, 1993)

1. IDENTIFICACION
2. INDICE
3. INTRODUCCION
  - 3.1. OBJETIVO DEL MANUAL
  - 3.2. AMBITO DE APLICACION
  - 3.3. AUTORIDAD
  - 3.4. COMO USAR EL MANUAL



4. ORGANIGRAMA
5. DIRECTORIO
6. ANTECEDENTES HISTORICOS
7. MISION
8. VISION
9. POLITICAS
10. PRINCIPIOS Y VALORES
11. ESTRUCTURA FUNCIONAL
12. OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGANICA
13. ANALISIS DE PUESTOS

1. IDENTIFICACION. En este aspecto se debe indicar lo siguiente:

- a) Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- b) Título y extensión del manual (general o específico).
- c) Lugar y fecha de la publicación.
- d) Número de revisión, en su caso.
- e) Unidad orgánica responsable de su expedición.

2.- INDICE O CONTENIDO.

Es una relación de las partes que conformar el documento, a continuación se presentan algunas indicaciones:

- a) Proporcionar detalles acerca del punto que se está tratando, incluyendo los conceptos o temas de cada sección.

- b) Dar una referencia apropiada para cada concepto, de la tabla de contenido, ya sean números o letras.
- c) Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla.
- d) Colocar las referencias a la izquierda, para hacer más fácil su localización.

El prólogo debe contener una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en la que se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga algún mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Los propósitos básicos pueden ser:

- a) **Ámbito de aplicación.** Se debe explicar brevemente lo que abarca el manual.
- b) **Autoridad.** En esta parte se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas, empleando nombres de puestos y no de personas.
- c) **Cómo usar el manual.** Es la parte más importante de la introducción, debe incluir aspectos como:

- 1) Examen del formato.
- 2) Responsabilidades de los usuarios.
- 3) Departamento o puesto a contactar en caso de cambios, correcciones y/o recomendaciones.
- 4) Explicación de claves o símbolos especiales.
- 5) Descripción de características especiales como glosario o una sección de formas.

#### 4. ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica en la que se refleja de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de mando y staff.

#### 5. DIRECTORIO.

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

#### 6. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Es una descripción de los inicios de la organización descrita en el manual y se incluye una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

## 7. MISIÓN

Es la actividad principal a la que está enfocada la empresa. En ésta se puede incluir el logro de objetivos como un ente global, así como la realización individual de cada integrante de ésta y también la satisfacción del cliente o consumidor.

## 8. VISION

Es la orientación hacia dónde se dirige la empresa. Esto significa el camino que traza la dirección o propietarios de ésta, para guiar a todos los integrantes hacia una misma meta u objetivo cumpliendo con las reglas impuestas.

## 9. POLÍTICAS

Determinan la conducta que debe seguir el personal de una empresa, sus límites son amplios y permiten tener iniciativa por parte de las personas que realizan la acción.

## 10. PRINCIPIOS Y VALORES

Son los que determinan los lineamientos que condicionan y determinan las actividades y decisiones que se producen en una organización

## 11. ESTRUCTURA FUNCIONAL.

En este apartado se hace una descripción de las actividades, con sus responsabilidades y deberes, inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica y debe incluir:

- a) Objetivos de la unidad administrativa.
- b) Igualdad de títulos que en la estructura funcional.
- c) El mismo orden de la estructura organizacional en la descripción de funciones.
- d) La descripción de funciones iniciará con un verbo en tiempo indefinido.

## 12. ANÁLISIS DE PUESTOS:

### Concepto

Una vez mencionados los aspectos que se deben incluir dentro de un manual de organización, es preciso realizar un análisis de puestos.

Esta técnica estudia más a detalle los puestos dentro de la organización y ayuda al reclutamiento y selección de personal.

El fin de este análisis es conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que necesita para desempeñar eficientemente el puesto. Es un conjunto de actividades, operaciones, cualidades y responsabilidades que forman una unidad de trabajo específica de trabajo e impersonal.

El puesto puede tener dos elementos básicos para su buen desempeño:

- Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas
- Sus requisitos; se determina por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo requeridas.

Para llevar a cabo un análisis de puestos, es importante estandarizar los elementos a estudiar como pueden ser el esfuerzo, la responsabilidad etc.. que se requieren para realizar dicho trabajo. También, se tendrá que determinar los objetivos de cada puesto para tener de una forma clara y ordenada lo requerido.

Existen tres medios principales para poder conocer todos los elementos que integran cada puesto y son:

1. La observación directa. Se realiza directamente en el lugar donde el trabajador realiza las actividades propias del puesto. Usualmente la lleva a cabo algún ejecutivo o bien un analista predeterminado. Se recomienda tomar notas por escrito, tratando de no incomodar al trabajador para que éste realice sus funciones de la manera más natural posible. Es importante hacer esta observación de una manera formal mientras el trabajador realiza sus actividades, pero también de una manera informal teniendo pláticas amistosas con los trabajadores y así poder recabar los puntos de vista de los trabajadores.

2. La entrevista. Es una forma para recabar información mediante la cuál el trabajador se expresa verbalmente contestando ciertas preguntas de manera ordenada. Esta técnica ayuda a que la expresión por parte del trabajador sea más exhaustiva al contestar las preguntas. Se mencionaran algunas preguntas que se consideran claves para una entrevista para un análisis de puestos.

- a) ¿Qué es lo que hace?
- b) ¿Cómo lo hace?
- c) ¿Con qué fin lo hace?
- d) ¿Cuándo lo hace?
- e) ¿Dónde lo hace?

Es importante mencionar que el entrevistador debe establecer un rapport con el entrevistado, ya que de éste dependerá la obtención de información de mejor calidad sobre las actividades del puesto. Este rapport se podrá establecer informando al entrevistado antes de empezar, la importancia y los beneficios de esta análisis.

3. Los Cuestionarios: Son un paso fundamental para el levantamiento de datos en un análisis de puestos. Es importante establecer de una forma clara y concisa la información que se desea recabar y así fijar las preguntas necesarias o bien omitir las innecesarias, así mismo el cuidar aspectos de redacción y elaboración de las preguntas ya que es más difícil establecer una comunicación escrita que verbal en

muchos casos. En la práctica es recomendable formular preguntas concisas y directas.

La combinación de estas tres técnicas de recopilación de información es básica ya que se complementan entre si y sirve para confirmar información que pudiera estar dudosa.

Una vez recopilados los datos, analizados y verificados se elaborará el análisis de puestos definitivo detallado y sistemáticamente describiendo los elementos que lo integran. Se hará en términos claros y lenguaje accesible para así evitar malas interpretaciones.

Dentro de las actividades que se incluyen en el análisis de puestos existe una forma específica que nos explica cada puesto y es la descripción del puesto, la cuál se define como un producto de análisis que consiste en un reporte por escrito sobre el contenido del puesto, con base esencialmente en las funciones que este comprende.

La descripción de puesto está formada por tres partes fundamentalmente:

1. Descripción Encabezado: Se refiere al título del puesto, clave (en su caso), categoría, horario, sueldo, ubicación y número de trabajadores que lo desempeñan.



2. Descripción Genérica: Es la explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo, en forma breve y cuya principal función es mencionar el objetivo básico del puesto.
3. Descripción Específica: Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Se puede dividir en actividades diarias periódicas, eventuales y accesorios del puesto cuando la función este comprendida por un proceso largo, o bien, que el equipo para su realización no este disponible siempre para el trabajador.

Para finalizar cabe señalar que el análisis de puestos ayudará a fijar programas de entrenamiento o capacitación, selección y reclutamiento de personal, fijación de salarios o bien para la seguridad industrial de la empresa.

#### **4.5 APLICACIONES**

Es posible afirmar que los manuales administrativos son aplicables de manera universal, ya que estos pueden ser utilizados en cualquier empresa no importando su tamaño, ni su ubicación.

La versatilidad de los manuales administrativos se debe en buena medida a que éstos parten de la premisa que son herramientas de la administración y que ésta contiene principios universales, aplicables a cualquier organización.

Es evidente, sin embargo, que la aplicación de los manuales en la práctica dependerá en gran medida de las características de la organización para la cual estos fueron diseñados.

Así, por ejemplo, los manuales de una compañía pueden servir como marco de referencia para la elaboración de los manuales de otra compañía, pero es necesario tomar en cuenta que cada empresa tiene su propia historia, procedimientos, estructura, etc. Esto indica la necesidad de que cada organización cuente con sus propios manuales, mismos que reflejan sus necesidades y características propias e individuales.

#### **4.6 LIMITACIONES**

El costo de producción y actualización de los manuales administrativos puede llegar a ser muy alto, dado que se requiere de una persona que esté al tanto de todos los cambios que sufre la organización o contar con asesoría externa permanentemente para realizar la actualización. Si los manuales no son revisados periódicamente pierden su efectividad.

La deficiencia en la elaboración de los manuales, provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones, que pueden llegar a generar condiciones más serias que las que se busca prevenir con los mismos.

Los manuales administrativos incluyen los aspectos formales de la organización, dejando a un lado los aspectos informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma. Las relaciones son tan importantes como las formales, dado que favorecen la buena comunicación y propician un excelente clima organizacional.

Si los manuales son muy sintéticos carecen de utilidad, y si son muy detallados se vuelven complicados. En la mayoría de los casos los manuales muy extensos, corren el riesgo de no ser leídos por aquellos a quienes están dirigidos, y aunque el ser consultados en caso necesario es algo bueno, el objetivo principal de los manuales administrativos es brindar información al personal, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para que desde un principio lleven a cabo sus actividades, de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa los asuntos que son conocidos por todo el mundo

Otros lo consideran demasiado caro, limitativo y laborioso sin contar que a éste, hay que actualizarlo y conservarlo al día. En las compañías pequeñas existe el temor de que al implementar un manual, los conduzca a una excesiva reglamentación y rigidez.

Durante este capítulo se analizaron los tipos de manuales que se pueden elaborar, el contenido con el que deben de contar y los fines para los que pueden ser aplicados. proporcionando una clara idea de los beneficios que en el corto, mediano y largo plazo pueden generar, además de establecer la importancia de contar con ellos en las organizaciones.

Terminada la descripción de la elaboración y contenido de un manual de organización, se pasará a la propuesta en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO V**

# **PROPUESTA MANUAL DE ORGANIZACION**

## PROPUESTA

Como resultado de la presente investigación teórica, la observación y el sondeo por medio del formato (anexo 1), se establece que al no contar con un manual de organización, ni un organigrama formalmente establecido, se determina lo siguiente:

Como se muestra en el organigrama actual de la empresa (anexo 2), la estructura jerárquica está encabezada por la gerencia (el dueño), y de él dependen todas las áreas, sin tener canales de comunicación establecidos entre ellas.

El área de ventas y el área operativa no se encuentran definidas, lo cual causa duplicidad de mando en el área. Los encargados dan órdenes por igual, tanto a personal de ventas como de operación, causando confusión entre los subalternos.

Según el organigrama (anexo 2), el área contable recibe toda la información a través de la gerencia, lo que implica una mala estructuración del mismo, provocando retraso en manejo de información necesaria día a día proveniente de las otras áreas de la empresa.

El área contable también tiene una deficiencia en su estructura, la cajera le reporta directamente al contador, y a ésta los cobradores, por lo que se puede prestar a mal uso del dinero, o bien, encubrir faltantes de efectivo o depósitos a destiempo entre ellos.

En cuanto al área de almacén, corte y choferes, cubren las mismas funciones, sin importar su puesto, provocando que nadie sea responsable de cada orden de trabajo, de las unidades de reparto, etc.

Por lo que respecta a las sucursales, se encuentran mal estructuradas, y la relación entre la matriz y ellas, se complica al estar relacionadas únicamente con la gerencia general.

En el caso del personal secretarial, existe una duplicidad de funciones, ya que éstas, al no tener un jefe fijo, tienen que auxiliar a varias personas a la vez, provocando ineficiencia en sus labores.

A partir de estas premisas, se propone la realización de un manual de organización para mejorar el funcionamiento y organización de la empresa.

Primero se realizó un análisis de puestos que básicamente consistió en realizar una descripción de ellos, que se integró en un solo formato, (anexo

1), conteniendo éste un perfil general de los individuos que desempeñan cada puesto y definición de unidades de mando.

Así, se continuó a realizar la propuesta de un nuevo organigrama, para que cada integrante conozca dónde se encuentra su puesto dentro de la estructura formal de la empresa, así como los canales de comunicación en ella. Asimismo, se determinaron las funciones básicas de cada puesto, para así saber qué trabajos realiza cada quién, y de esta forma evitar duplicidad de funciones y obtener más responsabilidad para lograr mayor productividad.

Una vez analizada esta información, se obtuvieron las herramientas necesarias para la creación del manual de organización, a partir de lo cual se podrá establecer una base de sueldos y salarios más justa.

Ahora se presenta la propuesta del Manual de Organización.



# **Manual de Organización**

**B.E.C.S.A.**

## INDICE

I. Índice.....	101
II. Introducción.....	102
III. Misión .....	105
IV. Visión.....	106
V. Principios y valores.....	107
VI. Políticas.....	108
VII. Objetivos.....	110
VIII. Directorio .....	111
IX. Organigrama.....	112
X. Diagrama de proceso extenso .....	113
XI. Descripción de Puestos .....	114

## **INTRODUCCION**

La empresa se encuentra ubicada en la capital del estado de Morelos, cuenta con dos sucursales: una en la ciudad de Iguala, Guerrero y otra en Cuernavaca, Morelos.

Su giro principal es la distribución de vidrio y aluminio de los principales productores del país, para así ofrecer la mejor calidad de los productos y garantizar la satisfacción del cliente.

Su área de influencia es el mercado arquitectónico, en donde intervienen todas las personas y empresas que se dedican a instalar vidrio y aluminio en interiores y exteriores de edificios comerciales y residenciales, o bien, distribuidores de muebles que utilizan cubiertas para mesa, puertas, etc. Además de comercializar sus productos al mayoreo, esto es, ventas a granel de vidrio en hojas completas y aluminio por perfiles enteros, también cubre las necesidades del mercado de medio mayoreo y menudeo, atendiendo pedidos a domicilio o mínimos de mostrador y la instalación de los mismos.

La empresa es líder en el ramo en el estado de Morelos, debido a su fuerza de ventas y distribución, ya que el hecho de contar con una matriz y dos sucursales, quince unidades reparto y 48 empleados, la hacen

representativa para el presente estudio; asimismo cubre todas las áreas funcionales que pueda tener cualquier otra empresa del ramo dentro de el estado de Morelos y Guerrero.

Sus debilidades, por un lado provienen del alto costo que implica mantener el equipo para brindar un buen servicio, por el otro, y el diferencial de precio que ofrece la competencia con menor calidad en sus productos.

La empresa inicia sus labores el 15 de diciembre de 1979, con el objeto de cubrir la creciente demanda en los productos de vidrio, cristales y espejos. Diez años después, con un cambio en la administración, establece su primera sucursal en el Estado de Guerrero y con esto toma más del cincuenta por ciento del mercado de vidrio en la zona.

En 1983, se diversifica, agregando a la comercialización de vidrio en sus diferentes formas, el aluminio y sus derivados, como herrajes, vinilos, plásticos, acrílicos y selladores, y así logra un liderazgo total, contando con un ochenta y cinco por ciento de las ventas en el mercado del Estado de Morelos y el norte del Estado de Guerrero.

El hecho de haberse creado como una micro empresa y crecer en forma conjunta con la demanda y sus necesidades, la llevó a ser una empresa

mediana, aún sin contar con la organización adecuada para su buen funcionamiento administrativo.

Una vez mencionados los aspectos generales, a continuación se presentan conceptos más formales como la misión, visión, objetivos, valores y políticas, bajo las cuales la empresa se rige, así como documentos como el organigrama, directorio, descripción de puestos y las funciones de las principales áreas que la integran.

## **MISIÓN**

Ser el principal distribuidor del Estado de Morelos de vidrio, aluminio, plásticos, acrílicos, herrajes y selladores: Para satisfacer la demanda de mayoristas, detallistas, instaladores y clientes particulares, ofreciéndoles productos de alta calidad, rapidez en entrega y el mejor servicio.

## **VISION**

Lograr la consolidación de la empresa expandiendo sus mercados a otros estados, introduciendo nuevos productos para incrementar la calidad de vida de los que en ella participan.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

Orientación hacia el cliente:

Entender que el cliente es el principio y destino final de nuestro negocio.

Calidad:

Satisfacer y superar siempre las expectativas de los clientes.

Trabajo en Equipo:

Juntar talentos y esfuerzos como única forma de trabajo.

Integridad:

Cumplir y superar lo que se espera de nosotros.

Creatividad e Innovación:

Buscar permanentemente nuevas ideas para crear y mejorar nuestros productos y servicios.



## POLÍTICAS

1. Fomentar el espíritu de cooperación entre los miembros de la organización.
2. La remuneración económica de los empleados se basará en el cumplimiento constante de objetivos.
3. La contratación de personal deberá ser previamente autorizada por la dirección general.
4. Se otorgarán créditos a clientes, después de haber mantenido mínimo dos años de relación comercial con la empresa y serán autorizados exclusivamente por la Dirección General.
5. Todas las compras se realizarán en forma concentrada desde la matriz.
6. La lista de precios sólo podrá modificarse con previa revisión y autorización de la Dirección General.

7. Los descuentos estarán establecidos en el sistema de cómputo de acuerdo a cada cliente y sólo se podrán modificar con autorización de la Dirección General.
8. Todo el material deberá ser previamente revisado y contado antes de entrar al almacén respectivo.
9. Todo producto terminado deberá de ser revisado y contado antes de ser embarcado al cliente.
10. El manejo de los recursos económicos será decidido exclusivamente por la Dirección General.
11. Todo el dinero devengado de las ventas deberá ser depositado máximo 24 horas después de recibirlo, en la cuenta bancaria correspondiente.

## OBJETIVO

### Objetivo General

Tener una guía diseñada para dar a conocer la estructura organizacional de la empresa, los canales de comunicación, las jerarquías y las funciones correspondientes y aumentar la productividad de la empresa.

### Objetivos Especificos

- Difundir el presente manual de organización a toda la empresa.
- Aplicar el presente manual a la organización.
- Hacer que su lectura sea breve y fácil de entender.
- Definir el organigrama de la empresa.
- Evitar la duplicidad de funciones.
- Establecer líneas de autoridad.
- Servir como base para el escalafón de sueldos y salarios.
- Mejorar la comunicación entre los integrantes de la empresa..
- Evitar el mal uso de recursos.
- Establecer la descripción de puestos para futuras contrataciones.
- Describir las funciones básicas de cada puesto.

## DIRECTORIO\*

1. Director General

Lic. Luis Eduardo Hernández Basulto

2. Gerencia Administrativa

Lic. Pablo Hernández Basulto

3. Gerencia de Operaciones

Lic. Roberto López Castañeda

4. Contabilidad

C. P. Patricia Arroyo

5. Subgerencia de Matriz

Lic. Vicenta Jiménez Palacios

6. Subgerencia Sucursal Iguala

Reynaldo Flores M.

7. Subgerencia Estrada Cajigal

Inés López Coma

8. Crédito y Cobranza

Margarita Fragoso

9. Jefe Colocación

Benjamin Escobar

\* Los nombres no corresponden a la realidad.

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA  
PARA BECSA**

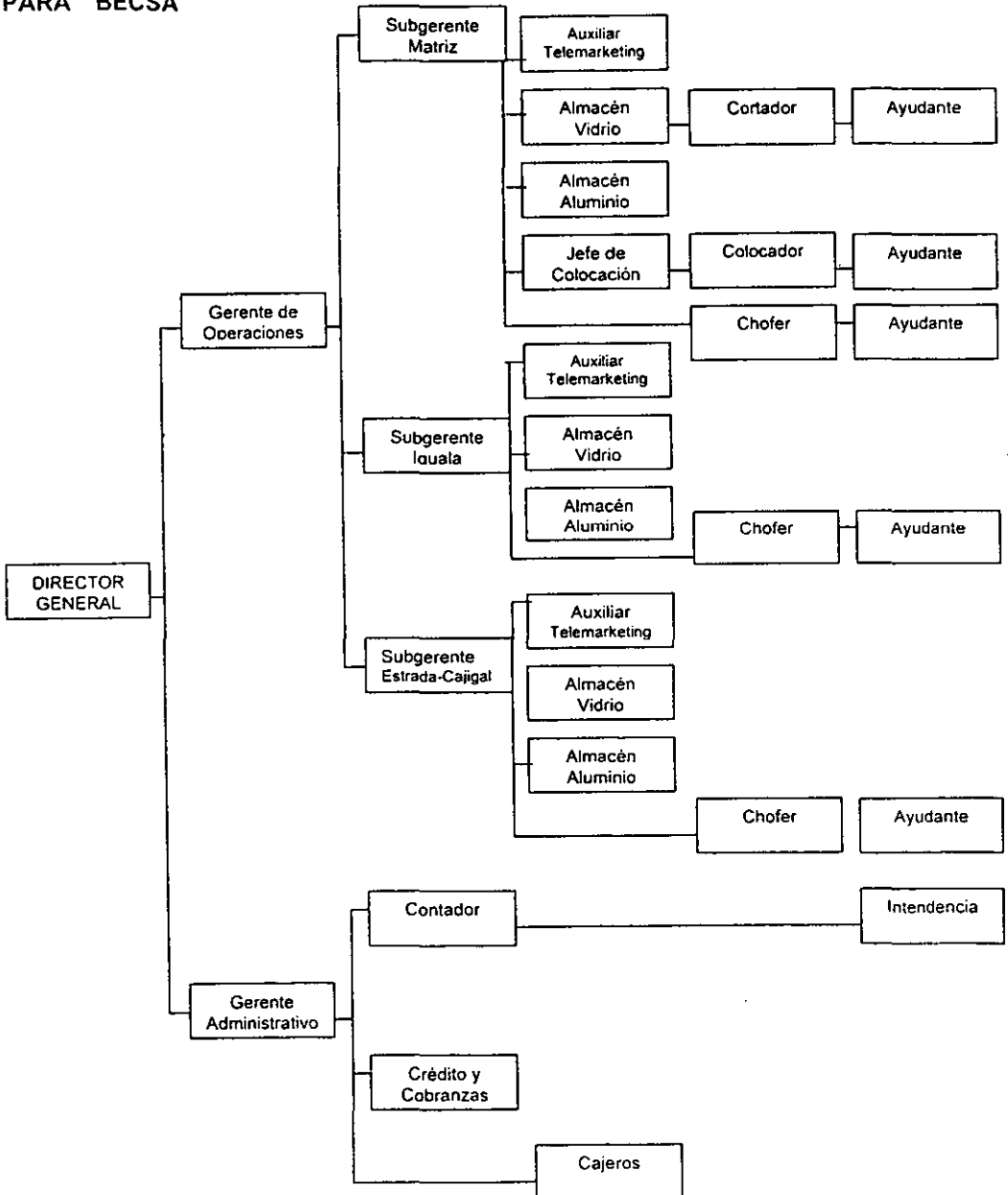
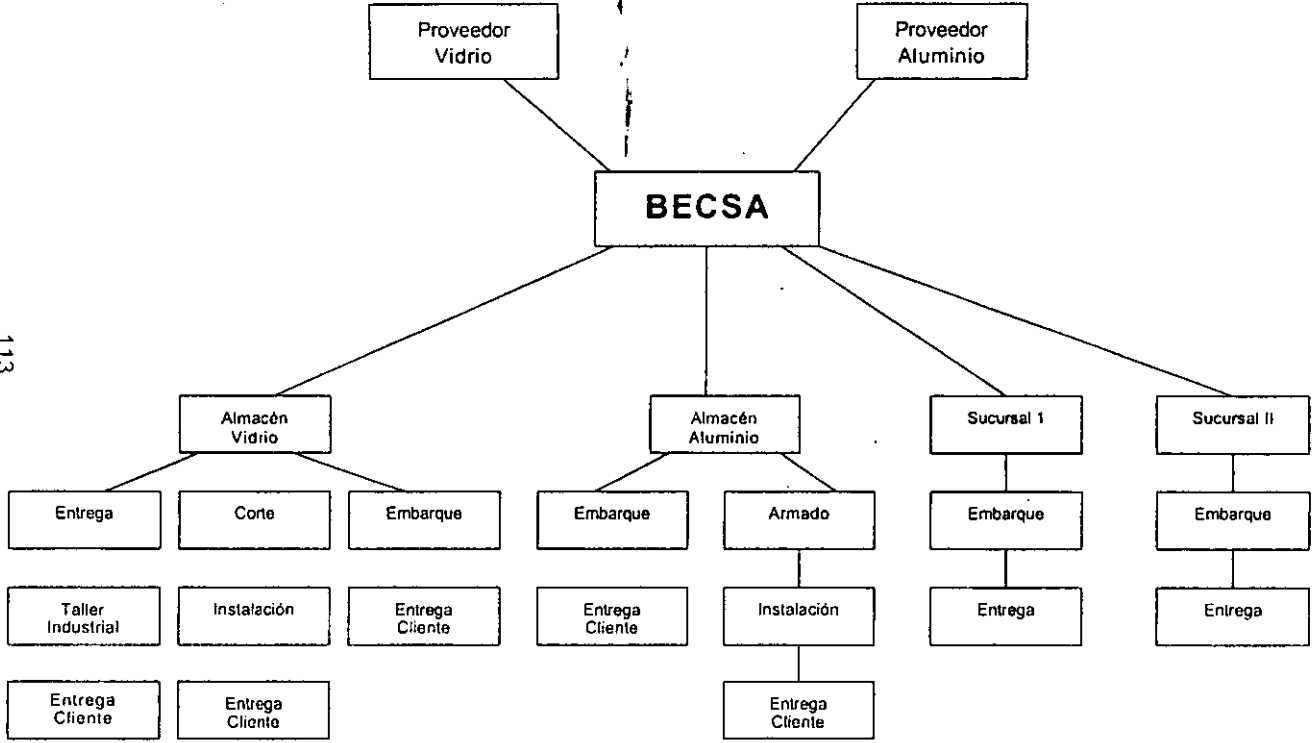


DIAGRAMA DE PROCESO EXTENSO DE BECSA



**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

*FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS*

---

*IDENTIFICACION*

TITULO DEL PUESTO: Gerente de operaciones. FECHA: 15 de Marzo del 2000  
DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución ANALISTA: J.A.H.A. y G.G.D.  
GERENCIA: Operaciones  
DIRECCION:  
REPORTA A: Director General INFORMACION DADA POR:  
Mismo  
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE: Sub-  
Gerentes matriz, sucursal. Iguala y Estrada Cagigal. REVISADO POR: J.A.H.A  
NO. PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE: 5  
REQUIERE VIAJAR: SI  
HORARIO DE TRABAJO: De 8:00 a 18:00 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Licenciatura EXPERIENCIA: 3 Años  
EDAD: 29 Años CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y/O  
ESPECIFICOS: Computación, Finanzas, Adminis-  
tración, Derecho, Equipo del Ramo.  
SEXO: Masculino  
INGLES: 50%

---

FUNCIONES BASICAS: 1-Supervisar ventas y colocación en sucursales. 2-Revisar precios de venta.  
3-Revisar entregas a clientes. 4-Coordinar entregas de material de matriz a sucursales. 5-Negociar  
precios y tiempos de entrega con proveedores. 6-Supervisar existencias de material. 7-Supervisar  
instalación en obras. 8-Realizar ventas de Mayoreo. 9-Supervisar publicidad. 10-Supervisar  
presupuestos.

## BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.

### FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS

---

#### IDENTIFICACION

TITULO DEL PUESTO: Director General                      FECHA: 15 Marzo del 2000  
DEPARTAMENTO: Dirección General                      ANALISTA: G.G.D.  
GERENCIA:  
DIRECCION:  
REPORTA A: Consejo de Administración                      INFORMACION DADA POR: Director  
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:                      REVISADO POR: Mismo  
Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo  
No. PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE: 5  
REQUIERE VIAJAR: SI  
HORARIO DE TRABAJO: 9:30 a 19:30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Licenciatura                      EXPERIENCIA: 15 Años  
EDAD: 40 Años                      CONOCIMIENTOS TECNICOS  
SEXO: Masculino                      Y/O ESPECIFICOS: Computación,  
Finanzas, Mercadotecnia y Derecho.  
INGLES: 100%

---

FUNCIONES BASICAS: 1- Elaborar plan anual de la empresa. 2- Planear juntas mensuales para seguimiento y reportes financieros con Accionistas. 3-Determinar necesidades y oportunidades de crecimiento 4- Buscar opciones de financiamiento. 5- Establecer fuerzas y debilidades de la empresa. 6- Asegurarse de reeditar al menos la tasa mínima a los accionistas. 7- Desarrolla procedimientos y sistemas para el análisis y supervisión de la empresa. 8- Delimitar una adecuada estructura de la empresa. 9- Buscar o asegurar los recursos humanos adecuados. desarrollo de la empresa. 10- Analizar y autorizar las mejores opciones de compra de materia prima.



**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

**FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

**IDENTIFICACION**

---

TITULO DEL PUESTO: Gerente Administrativo                      FECHA: 15 de Marzo del 2000.  
DEPARTAMENTO: Administración y Finanzas                      ANALISTA: J.A.H.A. y G.G.D.  
GERENCIA:  
DIRECCION:  
REPORTA A: Director General                                              INFORMACION DADA POR: mismo  
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE  
Contador, Crédito y Cobranza y Cajero                              REVISADO POR: G.G.D.  
PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE: 1  
REQUIERE VIAJAR: SI  
HORARIO DE TRABAJO: 9:00 a 18.00 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Licenciatura                                              EXPERIENCIA: 4 Años  
EDAD: 34 Años                                                                      CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:  
SEXO: Masculino                                                                      Y/O ESPECIFICOS: Computación,  
Finanzas, Rec.Humanos y Contabilidad.  
INGLES: 50%

---

**FUNCIONES BASICAS:** 1-Invertir los sobrantes de efectivo diariamente. 2- Elaboración de estados financieros, análisis y recomendaciones. 3- Programar y realizar pagos a proveedores. 4-Revisar y Programar pagos de impuestos. 5-Atender requerimientos de la SHCP. 6-Encargarse de los sistemas de computación. 7- Encargarse de los asuntos relacionados con IMSS, INFONAVIT y AFORE. 8- Revisar los movimientos contables. 9-Supervisar el mantenimiento de los expedientes de personal y los asuntos legales referidos a estos. 10- Supervisar ir al día con la cobranza. 11-Supervisar los depósitos diarios de ventas. 11-Programar mantenimiento de unidades de reparto.12- Checar corte diariamente con cajero.



**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

*FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS*

---

**IDENTIFICACION**

TITULO DEL PUESTO: Encargado de Crédito y Cobranza FECHA: 16 de marzo del 2000.

DEPARTAMENTO: Contabilidad

ANALISTA: G.G.D.

GERENCIA: Administrativa

DIRECCION:

REPORTA A: Gerente Administrativo

INFORMACION DADA POR: mismo

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

REVISADO POR: J.A.H.A.

Cajero

PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE: 2

REQUIERE VIAJAR: NO

HORARIO DE TRABAJO: 8:30 a 18:30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Licenciatura

EXPERIENCIA: 3 Años

EDAD: 26 Años

CONOCIMIENTOS TECNICOS

SEXO: Femenino

Y/O ESPECIFICOS: Computación.

INGLES: 20%

---

**FUNCIONES BASICAS:** 1- Realizar programa de cobranza semanal. 2- Registrar y archivar facturas a crédito diariamente. 3- Elaborar reporte de cobranza diariamente. 4- Avisar a los clientes del vencimiento de sus facturas. 5- Emitir estados de cuenta de clientes. 6- Negociar pago de cuentas atrasadas con clientes. 6- Remitir a abogados cuentas atrasadas incobrables.

**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

**FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

**IDENTIFICACION**

TITULO DEL PUESTO: Sub Gerente de Matriz                      FECHA: 16 de marzo del 2000.

DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución                      ANALISTA: G.G.D.

GERENCIA: Operaciones

DIRECCION:

REPORTA A: Gerente de Operaciones                      INFORMACION DADA POR: mismo

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:                      REVISADO POR: J.A.H.A.

Auxiliar de Telemarketing, almacenistas, chofer y jefe colocación.

PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:

REQUIERE VIAJAR: NO

HORARIO DE TRABAJO: 8:30 a 18:30 hrs.

---

ESCOLARIDAD: Comercio

EXPERIENCIA:

EDAD: 39 Años

CONOCIMIENTOS TECNICOS

SEXO: Femenino

Y/O ESPECIFICOS: Computación,

Ventas.

INGLES: 10%

---

**FUNCIONES BASICAS:** 1- Realizar ventas de mayoreo. 2- Programar el reparto de mercancía. 3- Programar la instalación a clientes. 4- Recibir informes de requisición de material de sucursales. 5- Elaborar pedido global de material. 6-Elaborar reporte de ventas diario. 7-Supervisar desempeño auxiliares Telemarketing. 8- Recibir requerimientos de almacenistas, 9-Atender a Clientes. 10- Realizar ventas por teléfono.



**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

**FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

**IDENTIFICACION**

TITULO DEL PUESTO: Auxiliar de Telemarketing      FECHA: 16 de Marzo del 2000.  
DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución      ANALISTA: J.A.H.A.  
GERENCIA: Operaciones  
DIRECCION:  
REPORTA A: Sub Gerente Matriz y/o Sucursal      INFORMACION DADA POR: mismo  
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:      REVISADO POR: G.G.D.  
PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:  
REQUIERE VIAJAR: NO  
HORARIO DE TRABAJO: 9:00 a 18:30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Preparatoria      EXPERIENCIA: 6 meses  
EDAD: Entre 20 y 25 Años      CONOCIMIENTOS TECNICOS  
SEXO: Femenino      Y/O ESPECIFICOS: Computación y  
Ventas.  
INGLES : 0%

---

FUNCIONES BASICAS: 1- Atender clientes por teléfono. 2-Levantar pedidos via telefónica. 3-Atender clientes Medio mayoreo y Menudeo. 4- Atender clientes Mostrador. 4-Realizar presupuestos. 5-Auxiliar en labores básicas a jefe inmediato.

**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

**FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

**IDENTIFICACION**

TITULO DEL PUESTO: Almacenista Vidrio y Aluminio                      Fecha: 15 Marzo del 2000.

DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución                      ANALISTA: G.G.H.

GERENCIA: Operaciones

DIRECCION:

REPORTA A: Sub Gerente Matriz y/o Sucursal                      INFORMACION DADA POR: mismo

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:                      REVISADO POR: G.G.D.

Cortador, ayudante.

PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:

REQUIERE VIAJAR: NO

HORARIO DE TRABAJO: 8:30 a 18:30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Secundaria

EXPERIENCIA: 1 Año

EDAD: 20 a 30 Años

CONOCIMIENTOS TECNICOS

SEXO: Masculino

Y/O ESPECIFICOS: Aritmética ,

Computación y maniobrar vidrio y

Aluminio.

INGLES : 0%

---

FUNCIONES BASICAS: 1-Recibir y Despachar material y producto terminado. 2-Realizar inventario quincenalmente. 3-Elaborar reporte de entradas y salidas de almacén diario. 4-Supervisar calidad de materiales. 5- Reportar devoluciones. 6-Acomodar adecuadamente materiales para aprovechamiento de espacio. 7- Suministrar material a cortadores y armadores. 8-Reportar requisición de material.

**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

*FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS*

---

*IDENTIFICACION*

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Colocación

FECHA: 15 de Marzo del 2000.

DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución

ANALISTA: J.A.H.A.

GERENCIA: Operaciones

DIRECCION:

REPORTA A: Sub Gerente de Matriz

INFORMACION DADA POR: mismo

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

REVISADO POR: J.A.H.A.

Colocadores.

PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE: 1

REQUIERE VIAJAR: SI

HORARIO DE TRABAJO: 8:30 a 18:30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Preparatoria

EXPERIENCIA: 2 Años

EDAD: 25 a 30 Años

CONOCIMIENTOS TECNICOS

SEXO: Masculino

Y/O ESPECIFICOS: Colocación de vidrio

y Aluminio, aritmética, mecánica.

INGLES: 0%

---

FUNCIONES BASICAS: 1- Medir en obras y realizar presupuestos. 2- Requisar material. 3- Realizar ordenes de corte de material y enviarlas al almacén. 4- Realizar programa de colocación diariamente. 5- Supervisar colocación en obra. 6- Realizar la colocación en obra. 7- Reportar cobranza. 8- Reportar avance o finalización de obras.



**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

**FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

**IDENTIFICACION**

TITULO DEL PUESTO: Cortador  
FECHA: 15 de Marzo del 2000.  
DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución  
ANALISTA: G.G.D.  
GERENCIA: Operaciones  
DIRECCION:  
REPORTA A: Almacenista  
INFORMACION DADA POR: mismo  
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE: REVISADO POR: G.G.D.  
Ayudante  
PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:  
REQUIERE VIAJAR: SI  
HORARIO DE TRABAJO: 8:30 a 18.30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Secundaria  
EXPERIENCIA: 1 Año  
EDAD: 20 a 30 Años  
CONOCIMIENTOS TECNICOS  
SEXO: Masculino  
Y/O ESPECIFICOS: Corte de vidrio y  
Aluminio, aritmética, uso de maquinaria  
de Corte.  
INGLES : 0%

---

**FUNCIONES BASICAS:** 1-Analizar forma de corte para el mejor aprovechamiento de material. 2- Realizar el corte de vidrio y aluminio según requerimiento. 3-Empaquetar producto terminado. 4- Despachar producto a chofer, cliente de mostrador, almacén o colocador. 5- Mantener limpieza y orden en su área de trabajo.

**BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.**

**FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS**

---

**IDENTIFICACION**

TITULO DEL PUESTO: Chofer FECHA: 15 de Marzo del 2000.  
DEPARTAMENTO: Ventas y Distribución ANALISTA:G.G.D.  
GERENCIA: Operaciones  
DIRECCION:  
REPORTA A: Sub Gerente matriz y/o Sucursal INFORMACION DADA POR: mismo  
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE: REVISADO POR: G.G.D.  
Ayudante  
PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:  
REQUIERE VIAJAR: SI  
HORARIO DE TRABAJO: 8:30 a 18:30 Hrs

---

ESCOLARIDAD: Secundaria EXPERIENCIA: 2 Años  
EDAD:25 a 45 años CONOCIMIENTOS TECNICOS  
SEXO: Masculino Y/O ESPECIFICOS: Manejar camioneta,  
Manejo de vidrios y aluminio, mecánica y  
Reglamento de transito.  
INGLES: 0%

---

FUNCIONES BASICAS: 1-Cargar y descargar camionetas. 2- Repartir a sucursales, obras y clientes medio mayoreo y menudeo. 3-Transporte de valores (cobranza). 4-Reportar valores entregados.5-Supervisar amarres en camioneta. 6.-Programar mantenimiento de su unidad. 7- Llevar a cabo el mantenimiento básico de su unidad.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación muestra un análisis de la teoría administrativa, basándose en conceptos generales para definir el marco teórico, y posteriormente un estudio de campo para determinar la necesidad de realizar la propuesta de un manual de organización.

En el primer capítulo al hablar de conceptos de administración, su historia, principales escuelas, proceso administrativo y empresa, se proporcionó un soporte teórico para conocer las bases fundamentales en que se apoya esta investigación.

En el segundo capítulo al definir organización, se hace referencia de la importancia para diseñar una estructura que describa las líneas de comunicación que deben existir entre los niveles jerárquicos y los principios que rigen al personal y a la misma organización.

En este mismo capítulo se menciona la importancia de las cartas de organización, conocidas como organigramas, que pueden mostrar de manera sencilla cómo está compuesta la entidad y además, mostrar al personal el lugar que ocupan dentro de la organización.

El análisis referente a manuales administrativos se realizó en el tercer capítulo, comprobando la importancia de éstos en cualquier organización, así como la manera de formularlos, los diferentes tipos que existen y cómo se utilizan para la adecuada administración de una organización.

En el cuarto capítulo se revisó el manual de organización, considerado como un instrumento útil que puede coadyuvar en la organización, ya que ofrece como ventajas a los empleados el conocer sus responsabilidades y las actividades que les corresponde desempeñar. En tanto que para los directivos, supervisores y en general para el departamento de recursos humanos, proporciona un documento que será de gran apoyo para las funciones que desempeñan.

Después del análisis de la información y realizado el diagnóstico de la empresa objeto de estudio, en el quinto capítulo, se presenta la propuesta de estructura organizacional.

Los instrumentos, para obtener la información acerca de la situación actual de la empresa motivo de estudio, fueron la observación y el análisis de puestos, realizado a través del formato presentado como anexo 1.

Se puede mencionar que al comenzar a realizar el diagnóstico y el análisis de puestos, el personal demostró un gran interés, creándose un ambiente de mucha

cooperación, ya que mencionaban que sentían una pertenencia a la empresa por el hecho de ser tomados en cuenta para la investigación.

Al tener esta información, se propuso un organigrama, delimitando los niveles jerárquicos, unidades de mando y estableciendo los canales de comunicación formal en estos elementos.

Con base a la reestructuración científica que se propone para la empresa, se espera lograr un óptimo desarrollo organizacional que permita un franco liderazgo en los estados circunvecinos a la matriz.

Debido a la situación actual del país y su inmersión a un mercado globalizado se hace patente cada día la necesidad de hacer uso de los conocimientos que ofrecen las diferentes teorías administrativas para poder permanecer, desarrollarse o incursionar en otros ámbitos.

En la actualidad la creación de empresas de forma empírica limita el funcionamiento organizacional, por lo que se recomienda establecer desde el inicio herramientas científicas como lo es un Manual de Organización.

## **ANEXOS**

ANEXO 1

BODEGA DE ESPEJOS Y CRISTALES S.A. DE C.V.

FORMATO UNICO PARA DESCRIPCION DE PUESTOS

---

IDENTIFICACION

TITULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ ANALISTA: \_\_\_\_\_

GERENCIA: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

REPORTA A: \_\_\_\_\_ INFORMACION DADA POR: \_\_\_\_\_

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE: \_\_\_\_\_

REVISADO POR: \_\_\_\_\_

PUESTOS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE: \_\_\_\_\_

REQUIERE VIAJAR: \_\_\_\_\_

HORARIO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

---

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ CONOCIMIENTOS TECNICOS

SEXO: \_\_\_\_\_ Y/O ESPECIFICOS: \_\_\_\_\_

INGLES %: \_\_\_\_\_

---

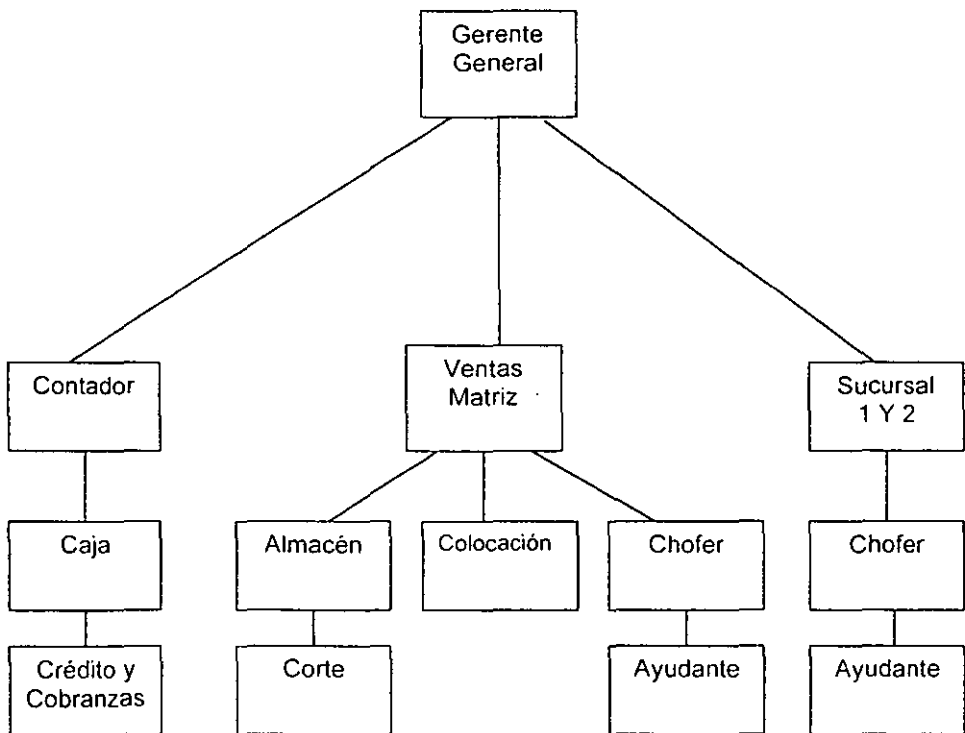
FUNCIONES BASICAS: \_\_\_\_\_

-

---

ANEXO 2

Organigrama actual de la empresa.





## BIBLIOGRAFIA

- Albers, Henry. (1978) "Principios de Organización y Dirección" México: Editorial Limusa
- Chiavenato, Idalberto. (1990) "Introducción a la Teoría de la Administración" México: Mc Graw Hill
- Fernández Arena José Antonio, (1970) "Introducción a la Administración" México: Editorial U.N.A.M.
- Fernández Arena José Antonio. (1987) "El Proceso Administrativo" México: Editorial Diana
- Franklin, Fincowsky Benjamin E., (1997) "Manuales Administrativos, Guía para su Elaboración" México: FCA. UNAM
- Glos R., Steade R., Lowry J., (1976) "Business; Its nature and enviroment, an introduction" E. U. A. : Southwestern Publishing Co.
- Gómez, Ceja Guillermo, (1989) "Planeación y Organización de Empresas" México: Editorial Col
- Hammer, M., Champy, J., (1993) "Reengineering the Corporation" E.U.A: Harper Business Publishers
- Koontz Harold, (1990) "Administración" México: Mc.Graw Gill
- Reyes, Ponce Agustín, (1987) "El Análisis de Puestos" México: Editorial Limusa
- Reyes, Ponce Agustín, (1993) "Administración de Empresas, Teoría y Práctica" México: Editorial Limusa
- Reyes, Ponce Agustín. (1998) "Administración Moderna" México: Editorial Limusa
- Ríos Salas A., Paniagua A., (1985) "Origenes y Perspectivas de la Administración" México: Editorial Trillas.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, (1993) "Como Administrar a la pequeña y Mediana Empresa" México: E.C.A.S.A.

- Rodríguez, Valencia Joaquín, (1993) "Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos" México: E.C.A.S.A
- Rue, L.W., Byers, L.L , (1985) "Administración Teoría y Aplicación" México: Representaciones y Servicios de Ingeniería
- Sexton, Williams P, (1987) "Teoría de la Organización" México: Editorial Trillas
- Sin Autor, (1985) "Antología de Administración II Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Organización" México: Presidencia de la Republica, FCA., U.N.A.M
- Stoner, James, (1990) "Administración" México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Terry, George R., (1966) "Administración y Control de Oficinas" México: Cía. Editorial Continental.
- Terry, George R., (1985) " Principios de la Administración" México: Cía. Editorial Continental
- Williams, Clifton J., (1978) "Human behavior in organizations" E.U.A.: Southwestern publishing Co.