



318502

13

2FJ

UNIVERSIDAD  
INTERCONTINENTAL

LA EFICACIA DE LOS MANUALES  
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE SALVAMENTOS AUTOMOTRICES

JOSE ARTURO LEON GONZALEZ

ASESOR: LIC. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1993



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 está 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.

## **INDICE**

### **AGRADECIMIENTOS**

### **MARCO TEORICO**

### **INTRODUCCION**

#### **I. ANTECEDENTES**

##### **I. LA ADMINISTRACION A LO LARGO DE LA HISTORIA**

##### **I.2. LA CREACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

##### **I.3. LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION**

#### **II. LA EMPRESA Y LA ORGANIZACION**

##### **II.1. DEFINICION DE EMPRESA**

##### **II.2. CLASIFICACION DE EMPRESA**

##### **II.3. LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION PARA EL EXITO DE LA EMPRESA.**

##### **II.4. LA FUNCION DE LA ORGANIZACION**

#### **III. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

##### **III.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

##### **III.2. OBJETIVOS DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO**

##### **III.3. CLASIFICACION DE LOS MANUALES**

##### **III.3.1. MANUAL DE ORGANIZACION**

##### **III.3.2. MANUAL DE POLITICAS**

##### **III.3.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **IV. DEFINICION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE**

**SALVAMENTOS AUTOMOTRICES.**

**IV.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

**V. METODOLOGIA BASICA PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL OPERATIVO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS AUTOMOTRICES.**

**VI. APLICACION PRACTICA DE LA METODOLOGIA**

**VI.1. DESCRIPCION DE METODOS**

**VI.2. DESCRIPCION DE POLITICAS**

**VI.3. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS**

**VI.4. PRESENTACION DEL MANUAL**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

# MARCO TEORICO

## A. AREA DE INVESTIGACION:

Dentro del contexto de las actividades de la administración se encuentra como un elemento clave para el desarrollo de las mismas a la organización; orientada a la minimización de los recursos y a la maximización de utilidades.

La organización como parte del proceso administrativo engloba aspectos tales como: el diseño de la estructura organizacional, el planteamiento de políticas y el establecimiento de procedimientos; actividades que deben ser contenidas en manuales administrativos que garanticen su continuidad y el correcto desempeño de cada una de ellas.

## B. NOMBRE:

La eficacia de los manuales para una empresa comercializadora de salvamentos automotrices.

## C. HIPOTESIS:

La inclusión de todos los métodos de organización, las políticas y los procedimientos de una empresa pueden quedar reunidos en un solo manual que facilite su consulta y sirva de instrumento organizacional a una empresa comercializadora de

salvamentos.

En la actualidad la manera de proceder de una empresa comercializadora de salvamentos automotrices es inadecuada e ineficaz por lo que se cree que al aplicar un solo manual mejorará su operación.

La aplicación de nuevos métodos de organización, de políticas y procedimientos simplificará y mejorará las funciones propias de dicha empresa.

#### D. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION:

En México la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en la actualidad no reconocen la importancia que tiene la función organizacional y dentro de ella la elaboración de manuales administrativos, en el logro de sus metas.

En este sentido se ha considerado pertinente desarrollar una investigación dentro de una pequeña empresa comercializadora de salvamentos automotrices, abarcando todas las funciones que realiza y comprobar que cualquier empresa, independientemente de su tamaño, necesita llevar a cabo la función de organización y dentro de ella la elaboración de los manuales administrativos lo que contribuye de forma importante en el éxito de la misma.

#### E. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un manual administrativo que contenga métodos de organización, las políticas y los procedimientos de una empresa

comercializadora de salvamentos automotrices.

#### OBJETIVO PARTICULAR:

A través de la investigación documental explicar la función que tienen los manuales administrativos dentro de la organización, los beneficios que representan y la utilidad que proporcionan.

Realizando esta investigación, establecer las bases para poder revisar los métodos de organización, las políticas y los procedimientos vigentes en una empresa comercializadora de salvamentos automotrices.

#### F. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:

La presente investigación es de tipo documental: por lo que las limitaciones de la misma serán las siguientes:

- falta de información dentro de la empresa.
- resistencia de los empleados a proporcionar dicha información.
- falta de definiciones en la investigación.

#### G. UBICACION DE LA INVESTIGACION:

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la investigación se desarrollará en una pequeña empresa comercializadora de salvamentos automotrices. que se encuentra operando actualmente en la ciudad de México, en la zona de Ermita Iztapalapa.

## H. CONTENIDO DE LA INVESTIGACION:

### AGRADECIMIENTOS

### MARCO TEORICO

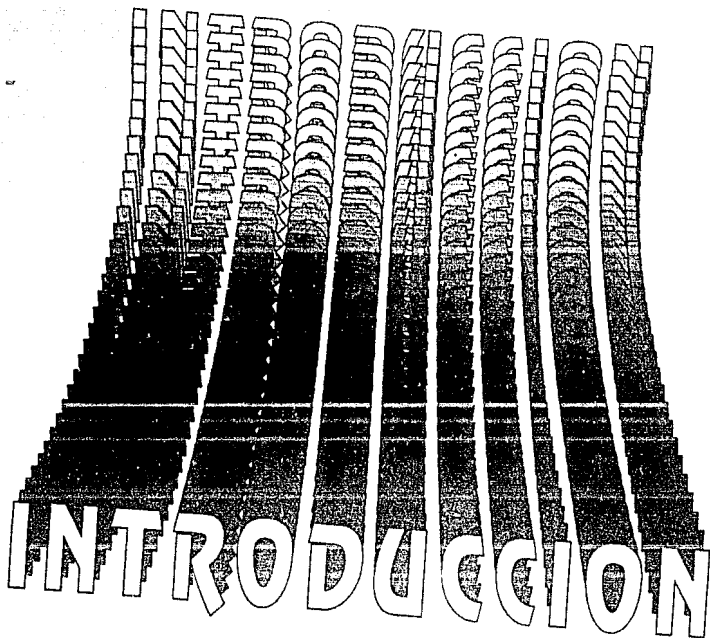
### INTRODUCCION

- I. ANTECEDENTES
- II. LA EMPRESA Y LA ORGANIZACION
- III. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS
- IV. DEFINICION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS AUTOMOTRICES.
- V. METODOLOGIA BASICA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL OPERATIVO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS AUTOMOTRICES.
- VI. APLICACION PRACTICA DE LA METODOLOGIA

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA





INTRODUCCION

## INTRODUCCION

La filosofía operativa de trabajo que tiene la empresa "REFAMSA", está orientada a brindar un apoyo al personal en general a la vez de darle facilidades de ejecución en el servicio y atención particularizada al cliente del ramo de automóviles.

Asimismo, proporcionar una mejor imagen cuya efectividad y control en los precios asignados a los salvamentos y las refacciones adquiridas en ésta, les permitiese obtener un equilibrio entre los costos de reparación y las normas establecidas de un mercado incierto, lo cual ha sido motivo de constantes variaciones en el mercado de automotores.

Como resultado de los estudios, así también, apoyados por la experiencia en la evaluación de autos colisionados, aunado a la relación que ha existido entre compañías aseguradoras y talleres de reparación, observada desde años atrás, fue posible considerar firmemente la necesidad de establecer un control más estricto respecto de la forma tan ineficáz como estaba operando la organización de la empresa comercializadora de salvamentos "REFAMSA".

Fue necesario revisar la estructura organizacional, funciones, políticas y todas aquellas variables que se relacionen con la mejor operación de la empresa.

Derivado de lo anterior se observó la ausencia de manuales

operativos y en consecuencia el desconocimiento, en muchos casos, de aquellos elementos que permiten a una organización su eficaz desempeño.

Con base en lo anterior se analizó la posibilidad de elaborar un manual operativo, conteniendo la información necesaria para desarrollar la función de organización con eficiencia y cuya aplicación permitiera resolver la problemática citada con anterioridad a la vez que previniere de futuros conflictos.

El contenido de la propuesta se describe de la siguiente manera:

- Antecedentes históricos de la administración
- Los principios de la organización
- Su importancia dentro de la empresa
- Función de la organización

Definición e importancia de los manuales administrativos, cual es el objetivo específico de un manual administrativo.

- Clasificación de los manuales administrativos.
- Definición de una empresa comercializadora de salvamentos automotrices.
- Metodología básica para el diseño de un manual operativo de la empresa comercializadora de salvamentos automotrices.
- La aplicación práctica de la metodología cuyo contenido sería en un sólo manual de organización establecer e

*incluir todos los métodos de organización, las políticas y procedimientos.*

*A través de este manual se pretende subsanar males palpables y latentes así como lograr que la empresa llegue al máximo desarrollo de sus operaciones comerciales dentro del mercado nacional.*

# CAPITULO 1

ANTECEDENTES

## I. ANTECEDENTES

### I.1. LA ADMINISTRACION A LO LARGO DE LA HISTORIA.

*Se ha considerado que la administración, en su concepción más simple, haya comenzado precisamente en la organización familiar, expandiéndose después a la tribu y finalmente en medio de la formalidad de las unidades políticas.*

*De tal manera podemos constatar que las prácticas administrativas se han ido formando a través de la historia. Por ello, resulta absurdo pensar que la teoría moderna sea producto de una generación iluminada o que alguien la inventó o descubrió.*

*Las formas y prácticas de la administración han cambiado también y han tenido diferentes justificaciones. Los fenicios, por ejemplo, favorecieron al comercio, mientras los egipcios formaron monopolios estatales fuertes y poderosos.*

*Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones.*

*Generalmente se acepta la afirmación de que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias judío-greco-romanas.*

*Los judíos al aceptar el monoteísmo, practicaron formas capitalistas desde 1000 A. de C..*

*Los griegos por su parte, en su organización social favorecieron el desarrollo industrial y comercial.*

Con motivo de la muerte de Sócrates en el 399 A. de C., Platón escribe "La República", obra en la que pretendió formular un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, sin ningún tipo de acumulación de riqueza.

Platón concibe a la sociedad organizada en torno a dos regímenes económicos sociales:

A: El comunista para los gobernantes y guerreros.

B: y el de la propiedad privada para todos aquellos que no deben intervenir en el gobierno.

#### LA ADMINISTRACION EN ROMA

El antecedente del administrador profesional con autoridad legalmente<sup>3</sup> conferida, se desprende del mandato romano.

El mandato como institución, permitió la traslación de poder, con lo que nació el administrador que procura en nombre de otra persona, el cumplimiento de los propósitos u objetivos que dieron motivos al mandato. En Roma al administrador también se le llama gestor. De ahí que sea adecuada al origen de la disciplina, la denominación europea actual de administración: GESTION.

#### LOS ROMANOS USARON INDISTINTAMENTE:

--Mandato : en cargo, comisión, orden.

--Administración ad: a, hacia , en sentido de

*movimiento y ministrarse: servir,  
governar, cuidar los negocios o  
intereses públicos o particulares,*

*Propios o ajenos.*

*--Gestión : administración - procuración.  
--Procuración : administrar, manejar, cuidar.*

#### **ETAPAS HISTORICAS**

*La organización administrativa de los romanos se puede  
dividir en tres etapas que corresponden a momentos históricos en  
Roma:*

- A) La monarquía*
- B) La república*
- C) El imperio*

*La monarquía:*

*Su estructura político-administrativa: patricios; base del  
sistema monárquico romano, ciudadanos aristócratas y de linaje.*

*Gentes : representantes de los patricios*

*Curia : estaban representados por un grupo de las gentes.*

*Senado : representantes designados por la curia aristócrata  
lo favorece.*



### *La república:*

*Esta etapa se caracterizó por un proceso democratizador, producto de la lucha entre plebeyos y patricios, los plebeyos lograron ocupar puestos administrativos.*

### *El imperio:*

*La administración fue reorganizada; conforme los romanos fueron conquistando otros países, se vieron obligados a buscar nuevas formas de administración de los territorios.*

### *Conclusiones:*

*-Las raíces de la administración moderna están dadas en las concepciones del pensamiento greco-romano.*

*-La sociedad, así como otras organizaciones humanas, a medida que crece y se desarrolla, se hace más formal y compleja. Requiere, por ello normas y políticas, así como; la acción individual hacia la obtención de objetivos sociales y organizacionales.*

*-El pensamiento romano se expresó en las corporaciones que se formalizaban, pero sin perder de vista que éstas surgen del interés individual en vista de un bien común.*

*-El ciclo egipcio - griego - romano de la democracia a la autocracia, en forma repetida parece ser una constante que solo a través de la administración y el derecho se puede orientar*

hacia el bien común.

## LA ADMINISTRACION DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL

El medievo ha significado en el tiempo, un puente entre la antigüedad y el despertar del renacimiento.

Aunque formando parte de un mundo feudal el hombre comenzó a manifestar su pensamiento acerca de la organización y la administración.

Se asesoraba a reyes acerca del cómo deberían actuar y las cualidades que deberían desarrollar para ser buenos administradores.

Venecia, el caldero de intercambio económico, desarrolló formas tempranas de empresas, y proporcionó excelentes cuadros del estado de conocimientos, pensamientos y prácticas administrativas.

Desde el punto de vista del pensamiento administrativo; el periodo no es especialmente brillante, pero es de interés para el académico, porque ofrece una profunda visión del primer sistema real de las prácticas administrativas en empresas del pensamiento de la antigua élite administrativa.

## EVOLUCION HISTORICA DE LA TEORIA Y PRACTICA DE LA ADMINISTRACION.

Fue hasta el siglo XVIII, cuando se introduce una serie de mejoras en las técnicas de la manufactura y en el desarrollo de

un nuevo enfoque en la administración.

La revolución industrial trajo con ella una total decadencia en los conceptos provincianos de administración, presentan aspectos comunes en su mayoría; su orientación es hacia la empresa.

ADAM SMITH y sus sucesores centraron sus comentarios en la empresa: Las funciones del administrador para enfrentarse a la demanda, el papel de la planificación para lograr una operación económica y satisfacer la demanda de los clientes; etc.

Durante el siglo XIX no se desarrolló una teoría coherente de la administración, pero se reconocieron y se comprendieron las funciones administrativas. Se comenzó a pensar y a escribir sobre la administración y el papel del administrador desde muchos puntos de vista.

A finales del siglo XIX se vió el comienzo de la administración científica - incluyendo el uso de dicho término - la administración estaba ahora orientada hacia las cosas, más que hacia la empresa como en el pasado.

en pocos años, el concepto de administración había cambiado sucesivamente de un conocimiento casual al análisis parcial y luego al concepto de un sistema completo de conocimientos que afectaba la actividad económica del hombre.

Al administrador ya se le conocía como una persona de estima y el tema de los principios administrativos ya había pasado de la industria al aula, lo que permitió impulsar el desarrollo de la teoría y obtener con ello, que la administración, como un campo delimitado de conocimientos naciera parcialmente.

## I.2. LA CREACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos.

Los relatos JUDIO - CRISTIANOS de NOE, ABRAHAM y sus descendientes indican el " MANEJO" de un gran número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de áreas a gobernar y Ciudades hasta para ganar alguna guerra.

Muchos textos administrativos citan a JETRO, el suegro de MOISES, como el primer "CONSULTOR" administrativo; el enseñó a MOISES los conceptos de la delegación, la administración por excepción y el alcance del contról.

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa, en la conducción de los asuntos políticos, en la construcción de caminos y estructuras masivas y el desarrollo de sistemas elaborados de contabilidad.

La civilización occidental ha sido afectada por las iglesias católica y protestante, que han desarrollado estructuras organizacionales mundiales utilizando los conceptos administrativos. Estas prácticas Administrativas permanecieron estables a través de los siglos hasta mediados del siglo XVII con el nacimiento de la revolución industrial en Inglaterra.

La mayor utilización de las máquinas y el mejoramiento de los sistemas de transporte y comunicaciones produjeron la

centralización de las actividades de producción, el establecimiento de nuevas relaciones entre patrones y empleados y la separación de consumidores y productores.

Bajo éstas nuevas condiciones, el medio acostumbrado a establecer y alcanzar los objetivos resultó insatisfactorio y dio origen a nuevos medios de administración así, con la revolución industrial se iniciaban los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración.

A principios de 1900 CHARLES BABBAGE uno de los precursores del estudio de tiempos y movimientos, comenzó a investigar métodos para mejorar la productividad del trabajador con el uso de mediciones del trabajo y determinación de costos; la participación de utilidades y planes de incentivos.

Por su parte JAMES MONTGOMERY, un propietario gerente textil en ESCOCIA fue quien escribió los primeros textos administrativos para su compañía y para otras. Eran demasiado técnicos y de estilo de miras estrechas, no obstante se dirigían a los problemas de planeación, organización y control en las primeras fabricas.

Así a finales del siglo XIX mucho se había escrito, practicado y predicado sobre la administración sin embargo, casi todo el material era muy localista.

Con el advenimiento de FREDERIC W. TAYLOR (1856-1915) y la escuela de administración científica se inició el estudio general de administración como disciplina afin a la física, la historia, las matemáticas y a otros campos de estudio.

FREDERIC W. TAYLOR ha sido llamado el padre de la

*administración científica. Creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industria.*

#### **ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

*Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo.*

**--Planeación**

**--Organización**

**--Ejecución**

**--Control**

*En la práctica real las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo inexplicable entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente.*

*La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. La planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera, los elementos de organización se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad.*

Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

#### UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo tiene aplicación universal, esto significa que las funciones fundamentales de planear, organizar, ejecutar y controlar son básicas y están desempeñadas por el gerente, sin importar el tipo de empresa, y la actividad principal o el nivel en el cual trabaja el mismo.

Es universalmente hallada en cualquier lugar dónde las personas trabajan juntas para lograr objetivos comunes.

En forma equivocada y con demasiada frecuencia, se piensa que la administración sólo existe en el nivel más alto de la jerarquía en una empresa y no en todos los demás, sin embargo, el hecho es, que cuando se actúa en sus respectivas capacidades administrativas no sólo el presidente de la empresa sino también el supervisor de la oficina desempeña las funciones fundamentales de la administración.

La diferencia se encuentra en casos tales como en la amplitud de los objetivos, las acciones que constituyen los planes, el alcance de las decisiones que se toman, las relaciones organizacionales afectadas y la cantidad de liderazgo requerido.

Es por esto, y para tener una visión más completa de lo que es el proceso administrativo se procede a definir cada una de las etapas que lo componen:

## PLANEACION:

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten:

- (1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieran para alcanzar sus objetivos.
- (2) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- (3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan que debe hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará.

Las variaciones en las responsabilidades de la planeación dependen además del tamaño y finalidad de la organización, así como de la función o actividad específica del gerente. Así una compañía multinacional tendrá más interés en la planeación a largo plazo que un detallista de la localidad. Mediante los planes, los gerentes especifican los recursos racionales de acción.

En los últimos años el proceso de la planeación se ha visto muy influenciado por dos tendencias asociadas:

- A) Una es la tendencia hacia niveles más altos de incertidumbre en los ambientes organizacionales.



B) La otra es el crecimiento de la sofisticación técnica de los sistemas de planeación.

La planeación cumple muchas funciones importantes, entre las que destacan las siguientes:

A) Los planes articulan los medios racionales hacia los objetivos organizacionales. Como tales, proporcionan indicadores para las acciones y decisiones de los empleados. Así, los planes ahorran tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones y también facilitan la comunicación.

B) La planeación permite un uso eficaz de los recursos.

C) La planeación desempeña un función reguladora. Es una actividad que le permite a la organización adaptarse a sus ambientes futuros.

Las tendencias de mercado y los desarrollos tecnológicos son dos ejemplos de los factores ambientales que han de inspeccionarse a la mayor parte de la planeación de los negocios.

La planeación da lugar a decisiones que afectan la forma como funciona una organización, en esencia, los planes son decisiones acerca de los medios para lograr los objetivos organizacionales. Estas decisiones son entonces apoyadas por mecanismos de control que establecen la conformidad entre los planes y las acciones organizacionales.

*La planeación será definida como la especificación de los medios necesarios para el logro de las metas y objetivos.*

*El proceso total de la planeación se inicia en el establecimiento de objetivos.*

*Una vez que las metas estén fijadas, los planes alternativos pueden examinarse en el conjunto de las oportunidades y limitaciones a las que se enfrenta la empresa, así como los aspectos fuertes y débiles de la misma.*

*Una vez que han sido determinados los planes suelen incluir los elementos siguientes:*

- A) Las actividades y sucesos necesarios para lograr los objetivos.*
- B) Una secuencia que indique como deberán ordenarse esas actividades y sucesos.*
- C) Los recursos asignados al plan.*
- D) Estándares de medición que habrán de usarse subsecuentemente en el proceso de control.*

*Los cuatro pasos de la planeación :*

*La planeación es muy sencilla y puede condensarse en cuatro pasos lógicos.*

*Los cuatro pasos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.*

- 1. Establecer una meta o un conjunto de metas. La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la*

*organización necesita.*

*2. Definir la situación actual.*

*¿ A qué distancia se halla de sus metas la organización?*

*¿ De qué recursos se dispone para alcanzarlas?*

*Sólo después de analizado el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso ulterior.*

*3. Identificar las ayudas y las barreras de las metas.*

*Aunque difícil de hacer, el hecho de prever las situaciones, problemas y oportunidades futuras es parte importante de la planeación.*

*4. Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.*

*Esta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternas para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea para llegar a la meta.*

*Otra forma común de definir la función de planeación consiste en dividirla en:*

*\* Planeación estratégica.*

*\* Planeación táctica.*

*Las estrategias generalmente se refieren a un largo período y un sentido de entrega a largo plazo.*

Los planes tácticos tiene un estrecho campo de acción y se concentran en actividades dentro de un período relativamente corto.

Tienden a abarcar pocos componentes organizacionales y hacer hincapié en las asignaciones internas.

Las interrelaciones de los componentes de la planeación:

Las estrategias, las políticas y los planes tácticos se suelen formular en términos más específicos mediante el uso de procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Procedimientos:

Le brindan al miembro de la organización un método estandarizado para manejar una actividad específica, mientras que las reglas implican una acción más rígida requeridas en una situación dada.

Programa:

Es una formulación detallada de un plan para llevar a cabo una labor determinada.

En el seno de una organización, los planes se disponen en una jerarquía que nos recuerda la estructura de la organización. En cada nivel, los planes cumplen dos funciones:

\* Indicar los objetivos que serán alcanzados por los

*planes en el nivel inferior.*

- \* Dar los medios para alcanzar los objetivos incluidos en los planes del siguiente nivel superior.*

*Se conocen dos tipos principales de planes:*

- 1. Planes estratégicos diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización.*
- 2. Planes operacionales, que proporcionan los detalles de cómo se realizaran los planes estratégicos.*

*Hay dos clases fundamentales de planes operacionales:*

- A) Planes de un sólo uso; se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que éstos se consiguen.*
- B) Planes permanentes; son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes y predecibles.*

*Tanto los planes de un sólo uso como los permanentes, traducen los objetivos globales de los planes estratégicos en decisiones y acciones diarias de los miembros de la organización.*

*Planes de un sólo uso:*

*Son cursos detallados de acción irrepetibles en el futuro. Los principales tipos de planes de un sólo uso son los programas, proyectos y presupuestos.*

### **Programas:**

**El programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades; muestra:**

- 1. Los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo.**
- 2. La unidad o miembro de la organización encargado de cada paso.**
- 3. El orden y la sincronización de cada paso. El programa se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas.**

**Un programa puede ser muy extenso, cualquiera que sea su extensión, especificará muchas actividades y asignaciones de recursos dentro de un esquema general que puede alcanzar otros planes de un sólo uso, como son los proyectos y presupuestos.**

### **Proyectos:**

**Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directrices bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo.**

### **Presupuestos:**

**Son estados de recursos financieros que se reservan para**

determinadas actividades en un período determinado de tiempo.

Son medio de control de las actividades de la organización y componentes de gran importancia en los programas y proyectos.

Los presupuestos detallan los ingresos y egresos con los cuales proporcionan metas para actividades como ventas, gastos de departamentos o nuevas inversiones.

Con frecuencia el presupuesto es considerado como un proceso en virtud del cual se toman decisiones para asignar recursos a diversos cursos de acción.

#### *Planes permanentes:*

Los principales tipos de planes permanentes son las políticas, procedimientos y reglas.

#### *Políticas:*

Las políticas son una pauta general para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.

#### *Procedimientos:*

Las políticas se llevan a cabo mediante partes más detalladas llamadas procedimientos. El procedimiento ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie

de acciones que ocurren a menudo o periódicamente.

#### **Reglas:**

Restablecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Son los planes permanentes más explícitos. La única opción que dejan es el hecho de aplicarlas o no a una serie particular de circunstancias.

#### **ORGANIZACION:**

La palabra organización tiene dos significados comunes: el primero denota una institución o grupo funcional; por ejemplo, damos ese nombre a una empresa, hospital, etc.

El segundo significado designa el proceso de organizar: la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente las metas de ella.

Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

La palabra organizar se deriva de la palabra organismo que es una entidad con las partes de tal manera integradas que se relacionen con una y otra, está gobernada por su relación con el todo.



## *La importancia de organizar.*

*ERNEST DALE describe la organización como un proceso de varias etapas:*

- 1.- Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.*

*Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos; por consiguiente para que se logren las metas de la organización, sus tareas deben ser establecidas primero. Por ejemplo, antes que ayudar a los enfermos, deberán comprar equipo, contratar médicos, etc.*

- 2.- Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o un grupo de personas.*

*Las organizaciones se crean porque el trabajo que se debe realizar no puede hacerlo una sola persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros.*

- 3.- Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.*

*En un departamento dado se encuentran los empleados con diferentes destrezas y niveles de experiencia, cuyas interacciones están gobernadas por procedimientos establecidos, a ésta agregación del trabajo suele llamarcele departamentalización.*

- 4.- Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los*

*miembros en ese todo unitario y armonioso.*

*Gracias a los mecanismos de organización, los miembros de la organización tienen presentes las metas de ellas y disminuyen así la ineficiencia y los conflictos por judiciales.*

*5.- Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.*

*A medida que la organización crece y cambia las situaciones, hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible con una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes.*

*Muchas empresas, lo mismo que los departamentos de una compañía, son pequeños cuando nacen. Una sola persona puede dirigir una empresa, pero al ir aumentando la carga de trabajo de la empresa o departamento, esa persona se convierte en gerente conforme se contratan ayudantes y se divide el trabajo entre ellos.*

*Reconocieron que la división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas.*

*La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite al empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad.*

*La división del trabajo crea muchos trabajos diferentes*

*y con frecuencia estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva.*

*En su sentido más general por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente. Podemos definir la estructura organizacional como el arreglo e interrelación de las partes competentes y de las posiciones de una compañía.*

*La estructura organizacional está constituida por los siguientes componentes:*

- A) Especialización de actividades*
- B) Estandarización de actividades*
- C) Coordinación de actividades*
- D) Centralización y descentralización de la toma de decisiones.*
- E) Tamaño de la unidad de trabajo.*

*A manera de resumir todo el contenido anteriormente expuesto a la organización, llegamos a concluir que para una compañía o cualquier otra organización el proceso de organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que la compañía alcance sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordine las actividades.*

*Un resultado de ese proceso será una estructura*

organizacional, la cual representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la compañía.

La departamentalización es el agrupamiento de actividades similares o lógicamente relacionadas.

Los empleados asignados a tareas departamentales especializadas adquieren destreza y dominio en sus funciones particulares. La especialización en el trabajo aumenta la eficacia de las operaciones y la productividad aunque también puede ocasionar aburrimiento e insatisfacción.

La profundidad del trabajo denota el grado de control que un individuo tiene sobre su asignación de trabajo.

El alcance de trabajo se refiere a la diversidad de tareas y al número de destrezas requeridas para ejecutar un trabajo.

Las asignaciones de trabajo también pueden estudiarse en términos de cinco características de la tarea: variedad de destreza, identidad de la tarea, autonomía del empleado y retroalimentación respecto a su desempeño.

El enriquecimiento o agradecimiento del trabajo son formas de modificarlo para mejorar sus características y, de ese modo aumentar la participación y compromiso en el trabajo.

#### EJECUCION O DIRECCION:

La tercera función administrativa fundamental es la dirección o ejecución.

La dirección o ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus

*miembros se esfuercen por alcanzarlos:*

*La planeación y la organización colocan los cimientos para la función de la dirección o ejecución que moviliza los planes, las personas y las estructuras hacia la realización del objetivo.*

*La ejecución enfatiza trabajar con la gente, ganar su entusiasmo, deseo y energías para la realización de los objetivos mutuos.*

*Así pues, la dirección constituyen una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización. En gran medida, la habilidad directiva de un gerente (es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y comunicarse con ellos) determinará su eficacia. Es también una función primordial en un gerente, motivar a sus subordinados para contribuir a que su desempeño y satisfacción aumenten así, mismo su liderazgo deberá ser una cualidad propia del director respecto de sus subordinados, lo mismo que la motivación.*

*Es muy importante que los gerentes entiendan la motivación, pues han de canalizar la motivación de los empleados para alcanzar sus metas personales y las de la organización. Sin embargo, las habilidades y percepciones no del personal son factores importantes de la eficacia con que cumplirán sus tareas, las teorías de la motivación pueden clasificarse en teorías de contenido, del proceso o del reforzamiento. Las primeras subrayan la importancia del individuo como motivo de sus acciones.*

*Las teorías del proceso forman un relieve cómo y con qué*

metas se motiva al hombre.

Las teorías del reforzamiento se centran en la manera en que las consecuencias de las acciones pasadas de una persona influirán en su comportamiento en el futuro.

Estas teorías de la motivación han evolucionado a partir del modelo tradicional, y luego a partir del modelo de relaciones humanas, hasta llegar finalmente al modelo de recursos humanos.

Conforme a este último modelo, la gente da su mejor esfuerzo cuando pueden obtener sus metas personales y las de la organización.

#### CONTROL:

El control es un proceso de vital importancia a través del cual los gerentes se aseguran de que las actividades presentes se ajusten a las planeadas. Consta de cuatro etapas o pasos básicos:

- 1) El establecimiento de estándares y métodos para medir el desempeño.
- 2) La medición del desempeño.
- 3) La comparación del desempeño con los estándares.
- 4) La aplicación de medidas correctivas.

El ambiente canalizante de las organizaciones, la creciente complejidad de ellas, el hecho de que sus miembros cometen errores y el que los gerentes deban delegar la autoridad, figuran entre los factores que hacen necesario el control.

La mayor parte de los métodos de control pueden agruparse en cuatro grandes categorías: controles anteriores a la acción, los controles directivos, los controles de selección o de si/no, y los controles posteriores a la acción.

### I.3. LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

El medio ambiente cambiante que se vive en la actualidad obliga a las nuevas empresas que están surgiendo a desarrollar bases sólidas en sus estructuras organizacionales para tener un desempeño efectivo de sus actividades y por ende, disminuir el grado de incertidumbre y riesgo en la operación, todo ello permitirá cumplir con los objetivos preestablecidos.

En este contexto la importancia del proceso administrativo desarrolla los pasos necesarios para el desempeño de las empresas.

Y como parte del proceso, la organización desempeña un papel clave para el logro de una mayor efectividad y economía, en la medida que la empresa establezca su importancia dentro de ella.

La palabra organización tiene sus raíces en el griego "Organon", que se define como un instrumento. si se traslada el vocablo a nuestros tiempos se entiende por organismo que implica:

- a) Partes y funciones diversas
- b) Unidad funcional
- c) Coordinación.

*Cabe mencionar que para los administradores tendrá dos acepciones distintas:*

- a) El que encierra a un organismo social como un todo.*
- b) El que nos hace notar un proceso de estructuras formales en los cuales define perfectamente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social.*

*El acto de organizar conlleva a la estructura de la organización el cual enmarca diversas funciones de acuerdo con un arreglo lógico y una serie de relaciones armoniosas.*

*Esto quiere decir, que la organización proporciona el centro en el cual giran los esfuerzos que cada individuo realiza para alcanzar los objetivos señalados, es decir, la tarea de organizar es armonizar a un grupo de individuos, fundir varios intereses y utilizar habilidades encaminadas hacia un mismo fin. Si ésta se realiza en forma específica y eficiente se podrán alcanzar con éxito las metas y objetivos fijados por la empresa.*

*Entre las reglas formales de la organización se encuentran:*

- a) Conocer los objetivos de la organización, en la situación ambiental del trabajo.*
- b) Dividir el trabajo requerido en actividades elementales.*
- c) Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en igualdad.*
- d) Definir las obligaciones y proporcionar los medios*



físicos para cada actividad o grupo de actividades.

- e) Asignar personal calificado o potencialmente desarrollable.
- f) Informar a cada miembro de las actividades que se espera desempeñe y sus relaciones con otros miembros de la organización.

Existen básicamente dos tipos de organización dentro de las empresas:

Por una parte, la organización formal que está constituida por un grupo de personas que tiene una organización basada en ciertas normas estrictas u oficiales, y con objetivos específicos sometidos a una autoridad.

Los elementos que caracterizan a este tipo de organización son:

- a) El trabajo perfectamente estructurado y divisionado.
- b) Especialización por parte de las personas asignadas.
- c) Jerarquía.
- d) Distribución de la autoridad y responsabilidad.

Y por otra parte, dentro de la estructura organizacional formal surgen grupos informales, los cuales representan un pequeño grupo de personas involucradas emocionalmente en la interacción necesaria para alcanzar los objetivos. Los cuales no son claros ni bien definidos, y no están estas personas sometidas a reglas rígidas de comportamiento.

Existen dos teorías (clásica y moderna) que definen de acuerdo a su ideología propia los principios necesarios para el cumplimiento de la función organización, dentro de cualquier empresa.

#### *Teoría clásica:*

Esta teoría clásica está constituida por sociólogos, psicólogos, economistas y administradores y nos dicen que la organización se puede considerar como un sistema, es decir un conjunto de elementos relacionados entre si de los cuales los trabajadores obtienen resultados.

Los principios que enmarcan la actividad organizacional según ésta teoría son:

##### *a) Autoridad y responsabilidad:*

Se considera que estos dos términos se relacionan estrechamente, y la responsabilidad va a surgir necesariamente de la autoridad. La autoridad nos marca las actividades que se van a realizar y la responsabilidad la manera de realizarlas.

##### *b) Disciplina:*

Es necesario tener buenos superiores en todos los niveles para que se de la disciplina a fin de lograr obediencia, aplicación y respeto entre los subordinados.

##### *c) Unidad de mando:*

*Cada empleado bajo el mando de su superior, debe cumplir solamente sus ordenes y no la de otro superior, con el fin de evitar los conflictos que ésto pueda ocasionar.*

**d) Unidad de dirección:**

*Se pretende establecer que una serie de actividades que están encaminadas a un mismo objetivo deben realizarse por la dirección de un sólo jefe y un sólo programa.*

**d) Subordinación del interés individual al general:**

*La administración tiene la función de hacer que el interés general del grupo se anteponga a cualquier interés individual para evitar conflictos.*

**f) Centralización:**

*La administración debe cuidar la centralización de las diferentes actividades, para evitar que la importancia del individuo no disminuya.*

**g) Orden:**

*Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Se deben usar aspectos técnicos de la organización para conservar un ambiente organizado.*

**h) Jerarquía:**

*Debe mantenerse los canales de comunicación claros y bien definidas las funciones de autoridad para evitar conflictos o ineficiencias.*

**i) Equidad:**

*Todo superior debe tratar justamente a sus subordinados y no tener preferencias sobre alguno o algunos de ellos.*

**Teoría moderna:**

**Los quince principios que encierra ésta teoría se presentan bajo una sencilla clasificación de acuerdo con cuatro principales características de la organización:**

**Por su propósito:**

**a) Principio de la unidad de objetivo:**

**Es efectiva una estructura de organización cuando permite la contribución de cada individuo al desarrollo de los objetivos, así todos conocerán los objetivos.**

**b) Principio de la eficiencia:**

**Una estructura de la organización será eficiente cuando existe la satisfacción del individuo y del grupo.**

**Por su causa:**

**c) Principio de la extensión del área de mando:**

**Cada superior debe tener definido el número de subordinados que trabajaran bajo su responsabilidad.**

**Por su estructura:**

**d) Principio escalar:**

**Deben existir canales de comunicación y de autoridad claramente definidos para llegar a una buena toma de**

*decisiones.*

- e) principio de delegación mediante los resultados esperados:*

*La delegación de autoridad de los administradores individuales debe estar en función a su capacidad y lo que se espere obtener de ellos.*

- f) Principio de responsabilidad absoluta:*

*La responsabilidad que tiene un subordinado hacia su superior es absoluta y el superior puede evadir la responsabilidad ante la organización.*

- g) Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad:*

*La responsabilidad por las acciones que se realizan no pueden ser mayores que las que implica la autoridad que se delegó.*

- h) Principio de unidad de mando:*

*Todo subordinado debe recibir ordenes por un sólo jefe para evitar conflictos y confusiones en la elaboración de funciones indicadas.*

- i) Principio de nivel de autoridad:*

*Se debe conservar el nivel de autoridad delegada entre los administradores para que no se regrese a los niveles superiores.*

*Por su proceso:*

- j) Principio de la división del trabajo:*

*Se deben diseñar los puestos necesarios y adecuados para*

*cada función específica, dividir las funciones, y así, se logrará una mayor eficiencia.*

**k) Principio de la definición funcional:**

*Los departamentos deben tener información clara de la autoridad que se les delega, las funciones que van a desempeñar y las relaciones con otros departamentos para un mejor logro de los objetivos.*

**l) Principio de separaciones:**

*Las personas no pueden separarse de las funciones que tienen ni de la responsabilidad que adquiere.*

**m) Principio del equilibrio:**

*Se debe mantener un equilibrio de las técnicas y principios con respecto a la efectividad general.*

**n) Principio de flexibilidad:**

*Se debe contar con los elementos necesarios para anticipar los cambios y poder reaccionar ante estos cambios.*

**o) Principio de la facilitación de liderazgo:**

*Se les debe permitir a los superiores diseñar y conservar un medio ambiente que permita el buen desempeño de las funciones.*

# CAPITULO II

LA EMPRESA Y LA ORGANIZACION

## II. LA EMPRESA Y LA ORGANIZACION.

### II.1. DEFINICION DE EMPRESA.

*A través de los tiempos la empresa ha sido considerada como unidad básica de la producción de bienes que posee una estructura de organización e innovación.*

*Dentro de la teoría económica clásica se define a la empresa como la unidad que se dedica fundamentalmente a la acumulación de capital.*

*Pero es importante mencionar que el concepto de empresa posee diferentes contenidos según se considere a ésta como perteneciente a una sociedad socialista o capitalista.*

*En el contexto del sistema capitalista, entre fines del siglo XVIII y las primeras décadas del siglo XIX se inicia en GRAN BRETAÑA un profundo proceso de transformación de la estructura económica conocido bajo el nombre de la primera revolución industrial. Es aquí cuando nace el sistema de la empresa capitalista.*

*Este tipo de empresa es un centro de decisión económica que tiene dentro del orden jurídico en el que se encuentre, la libertad de orientar su producción del modo que juzgue más adecuado. Así, es el mercado el marco dentro del cual adopta sus decisiones y las referencia constante de sus actividad.*



## II.2. CLASIFICACION DE EMPRESAS.

Las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a:

1. Su estructura jurídica
2. La titularidad de su capital
3. Sus dimensiones
4. La actividad que realizar

### 1) ESTRUCTURA JURIDICA:

En el marco jurídico, se contempla fundamentalmente la naturaleza de los socios, la relación y la responsabilidad entre los mismos, utilizándose el término de sociedad mercantil para referirse a lo que el lenguaje corriente se denomina empresa.

La clasificación de las sociedades mercantiles suele realizarse en función de dos criterios:

- a) la composición personal de la sociedad.
- b) El grado de responsabilidad de los socios.

Los principales tipos de sociedad que surgen de estos criterios son la sociedad colectiva, la comanditaria, la de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad cooperativa.

### SOCIEDAD COLECTIVA:

Es una sociedad de tipo personalista en la que la

*responsabilidad de los socios es total, es decir, estos responden con la cantidad de su patrimonio sobre las actividades de la empresa.*

#### **SOCIEDAD COMANDITARIA:**

*Este tipo de sociedad participa de algunas de las características de las sociedades colectivas y de las sociedades anónimas. Sus socios pueden ser de dos tipos: colectivos, que asumen la responsabilidad de la gestión y responden solidaria e ilimitadamente de la marcha de la empresa; y comanditarios, que sólo lo hacen por el capital que hayan invertido en la misma.*

#### **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:**

*La gestión dentro de éstas es personal, pero cada socio es responsable únicamente por el monto del capital que haya invertido.*

#### **SOCIEDAD ANONIMA:**

*Considerada como la más importante desde el punto de vista de la actividad económica y se caracteriza porque la responsabilidad de los socios se limita en todos los casos al capital que hayan aportado. Capital que está dividido en partes iguales (acciones), de fácil transmisión a otros socios u otras personas físicas o jurídicas. Las sociedades anónimas poseen un carácter personal,*

es decir, lo fundamental en ellas es el capital invertido por sus socios y no la aportación profesional de los mismos.

#### **SOCIEDAD COOPERATIVA:**

Puede ser de producción o de consumo. Cada miembro posee un voto independiente y la distribución de beneficios no depende del capital invertido de cada asociado sino del volumen de las compras o del salario y de las horas trabajadas.

#### **2) TITULARIDAD DEL CAPITAL:**

Dentro de esta clasificación las empresas se pueden dividir en políticas, privadas o mixtas.

#### **EMPRESAS PUBLICAS:**

La razón de ser de este tipo de empresas se encuentra no tanto en la obtención de beneficios sino en su utilidad social, su principal objetivo es el control estatal de los sectores económicos de importancia estratégica para con la nación.

#### **EMPRESAS PRIVADAS:**

Su principal objetivo se encuentra en la obtención de beneficios, su funcionamiento no difiere en muchos aspectos de las empresas públicas. Sin embargo, su capital está constituido

por capital privado.

#### EMPRESAS MIXTAS:

Son aquellas cuyo capital está constituido por aportaciones privadas y públicas. En su gestión intervienen representantes de ambas partes.

#### 3) DIMENSIONES:

De acuerdo a sus dimensiones las empresas se clasifican tomando el criterio del número de trabajadores contratados y se pueden dividir en empresas grandes, pequeñas y medianas.

#### EMPRESAS GRANDES:

En general este tipo de empresas poseen una importancia cualitativa y detectan posiciones estratégicas en el mercado.

Las empresas que ocupen a más de 250 personas y sus ventas sean superiores a 6,500 millones de pesos.

#### EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS:

Son las que soportan la mayor parte de la actividad económica del país.

Las empresas medianas que ocupen de 101 a 250 personas y sus ventas alcancen un nivel de 3,401 hasta 6,500 millones.

#### LA PEQUEÑA EMPRESA SE DIVIDE EN:

**Empresa micro:** empresas que ocupen hasta 15 personas y sus ventas alcancen hasta un nivel de 300 millones.

**Empresas pequeñas:** empresas que ocupen de 16 a 100 personas y sus ventas alcancen un nivel de 301 hasta 3,400 millones.

#### 4) ACTIVIDADES QUE REALIZAN:

Con base en la actividad que realizan y su participación económica en la vida de un país las empresas se pueden dividir en dos:

- a) empresas de producción (extractivas y transformadoras)
- b) empresas de servicio (prestación de servicios)

### II.3. LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION PARA EL EXITO DE LA EMPRESA.

A menudo se dice que un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier esquema de organización.

Se ha dicho que la ambigüedad en la organización es conveniente, puesto que, al obligar al trabajo de equipo, la gente sabe que debe cooperar para realizar cualquier actividad.

*Sin embargo no puede haber duda que un buen equipo y quienes desean cooperar trabajan más eficazmente si tienen conocimiento de la parte que a de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de cómo se relacionan sus funciones entre si. El planear y mantener estos sistemas es básicamente la función administrativa de la organización.*

*La organización formal se concibe en el sentido de una estructura de funciones.*

*Dentro de esta connotación que se considera a la organización como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad, para supervisarlos, y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación perfecta de la estructura de la empresa.*

*En resumen podemos establecer la importancia de organizar, en el hecho de que promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo mejorando así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.*

*La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización por lo que las funciones de activación y control del gerente puedan resultar más eficientes.*

## **II.4. LA FUNCION DE ORGANIZACION.**

*La organización requiere de cinco pasos para lograr el*

equilibrio de las necesidades de una compañía; la estabilidad y el cambio a la vez.

- 1) Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.

Por ejemplo, se construyen hospitales para atender enfermos, se forman equipos de baloncesto para ganar juego, etc., por lo consiguiente para que se logren las metas de la organización sus tareas deben ser establecidas primero. Todas éstas finalidades se lograrán en forma diferente.

- 2) Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.

La carga de trabajo que se origina a partir de la creación de una empresa requiere, para su efectiva realización que sea distribuida adecuadamente entre sus miembros.

Por adecuadamente se entiende, primero a que los individuos se les asignará las tareas con base a sus cualidades para ejecutarlas, segundo, que a ninguna persona se le pueda imponer una carga de trabajo demasiado pesada.

- 3) Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.

A medida que una empresa crece y contrata a más personas para llevar acabo sus actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre si. Ventas, recursos humanos, producción, contabilidad y mercadotecnia son algunos departamentos típicos en las empresas de manufactura.

4) Establecer un mecanismo para organizar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.

Conforme los individuos y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse las metas de la organización o bien surgir conflictos entre los miembros. Por ejemplo los gerentes de mercadotecnia en una compañía puede ejercer presión para que les aprueben un presupuesto mayor de publicidad y así estimular la demanda, aún cuando al interés general de la compañía le convenga más invertir con creces en equipo automotorizado y reducir los costos. en este sentido la coordinación del trabajo bajo un enfoque sistemático adquiere relevancia, para la eficacia en la empresa.

5) Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

Dado que organizar es un proceso constante, se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes. a medida que la organización crece y cambian las situaciones. Hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible con una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes.



## ORGANIZACION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

### DEFINICION DE ORGANIZACIONAL:

Por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos recursos y ambiente.

Podemos definir la estructura organizacional como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía.

### ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 1) Especialización de actividades
- 2) Estandarización de actividades
- 3) Coordinación de actividades
- 4) Centralización y descentralización de la toma de decisiones.
- 5) Tamaño de la unidad de trabajo

La especialización de las actividades se refiere a la especialización de tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (división del trabajo) y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo (departamentalización).

La estandarización de actividades designa los procedimientos con que la organización asegura la predicibilidad de sus actividades. La mayoría de dichos procedimientos se establecen formalizando las actividades y relaciones dentro de la

organización.

Estandarizar es hacer las cosas uniformes y congruentes. Mediante los sistemas formales de planeación y control, se procura estandarizar la producción de sus organizaciones.

La coordinación de actividades se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades de la organización.

Los mecanismos de estandarización facilitan la coordinación de las actividades, patrones complicados de trabajo. Sin embargo, a medida que el trabajo se torna más complejo y aumenta la especialización, la estandarización ya no es suficiente para coordinar las actividades. Por lo que es preciso desarrollar nuevos mecanismos a fin de integrar el trabajo de unidades interdependientes.

La centralización y descentralización de la toma de decisiones denotan la localización del poder de decidir. en una estructura organizacional centralizada, las decisiones no son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona. En una estructura descentralizada dicho poder lo comparten más individuos en los niveles de la gerencia intermedia y baja.

El tamaño de unidad de trabajo indica el numero de empleados que hay en un grupo de trabajo.

Por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente.

Por estructura organizacional podemos entender el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de

una compañía.

En la estructura de una organización específica la división de las actividades, muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación. Asegura la estabilidad y continuidad que le permite sobrevivir a las llegadas y salidas de los empleados y coordinar sus relaciones con el ambiente.

# CAPITULO III

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

### III. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

#### III.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

A lo largo de la historia de la humanidad se han utilizado los manuales administrativos, para poder desarrollar correctamente las actividades que se realizan.

En la actualidad los manuales de las empresas representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concerniente a organización, políticas y procedimientos.

Lo mismo en la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios. Los manuales se diseñan en vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

Entre las funciones principales de los manuales destacan la de mantener informado al personal de la empresa de los cambios en las actitudes de la dirección, y la de trazar la gráfica de la organización y poner políticas y procedimientos en forma de un libro.

Por otro lado son muchos los beneficios que ofrece el uso de los manuales administrativos, y entre ellos se puede citar los siguientes:

- 1) Permiten una afluencia de información administrativa.
- 2) Son guía de trabajo a ejecutar.

- 3) Sirven como un instrumento de capacitación para la supervisión y el desempeño ejecutivo.
- 4) Muestran una clasificación de la estructura de organización y de las responsabilidades.
- 5) Presentan una uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.
- 6) Coordinan todas las actividades de la empresa.
- 7) Eliminan la duplicidad de funciones.
- 8) Promueven una revisión constante y un mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- 9) Promueven una auditoría de políticas, procedimientos y controles administrativos de la empresa.

### III.2. OBJETIVOS DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO.

El objetivo fundamental de los manuales administrativos es el presentar en forma ordenada y sistemática información referente al directorio, legislación, antecedentes, atribuciones, funciones, políticas, procedimientos, estructura orgánica, y/o cualquiera otra que sea necesaria a la empresa para el mejor desarrollo de la misma.

Así mismo los manuales administrativos, permiten cumplir los siguientes objetivos generales:

- a) *Presentar una visión de conjunto de la empresa.*
- b) *Precisar las funciones encomendadas a cada área, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.*
- c) *Coadyuvar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- d) *Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.*
- e) *Facilitan el reclutamiento y la selección de personal.*
- f) *Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso a las distintas áreas de la empresa.*
- g) *Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.*

### **III.3. CLASIFICACION DE LOS MANUALES.**

*De acuerdo a su contenido y siendo la clasificación más conocida los manuales administrativos se dividen en:*

- a) *Manual de organización*
- b) *Manual de políticas*
- c) *Manual de procedimientos*

### III.3.1. MANUAL DE ORGANIZACION

Este tipo de manuales contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de los departamentos que integran a la empresa y a la descripción de los puestos cuando el manual se refiera a una área en particular, los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y coordinación así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

Es por ésto que algunas de las tareas del administrador se pueden establecer en organizar, delegar, supervisar y motivar. Esta definición muy simplificada pero efectiva, subraya una secuencia aceptada de acciones de la gerencia y fundamental indica:

- a) Que los recursos humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan establecer los puestos de trabajo.
- b) Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo debe proceder al acto de supervisión.
- c) Que motiva al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

El acto de organizar no se limita o dirige tan sólo al desarrollo de un manual de organización. Sino por el contrario



comprende la cristalización de los objetivos de la compañía; el análisis de los productos de ingeniería, mercadeo y otros aspectos fundamentales; la estimación de los presupuestos de mano de obra que pueden sostenerse, y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta. De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, deriva el plan organizador que se expresa continuamente en una gráfica de organización.

Los manuales de muchas empresas contienen sólo gráficas de organización, otras suplementan dichas gráficas con material cuyo propósito es clarificar:

- 1) Los objetivos de la empresa.
- 2) La diferencia entre la línea de organización y las de comunicación.
- 3) El concepto corporativo de control.
- 4) La base sobre la que se diseñó la estructura de la organización.
- 5) La relación entre organización del personal de línea y el asesor.
- 6) Los deberes y responsabilidades específicos del personal directivo.

Un manual de organización no es el producto final del planteamiento organizativo. La amplitud en que el manual contenga gráficas al día y material suplementario como el que se acaba de

mencionar, indica, en muchos casos, el monto de consideración que la dirección general ha dado a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones respecto a todas las personas involucradas. El manual de organización es, por lo tanto, un producto final, tangible, de la planeación organizativa.

#### **DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACION:**

Dentro de los principales apartados que deben considerarse al diseñar un manual de organización tenemos:

- 1) Índice o contenido
- 2) Prologo o introducción
- 3) Directorio
- 4) Antecedentes históricos
- 5) Legislación o base legal
- 6) Organigrama
- 7) Descripción de puestos
- 8) Interpretación de la estructura básica de organización, en la cual se explica:

\* El modo de organización

\* La amplitud de la centralización o descentralización

\* Relación entre el personal-asesor y de línea

- 9) Gráficas divisionales o departamentales

### III.3.2. MANUAL DE POLITICAS.

*Políticas no es otra cosa que una actitud de la dirección, es razonable asumir que el funcionario ejecutivo en jefe de una empresa ha arribado, por experiencia, a actitudes concernientes a como deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción. Es asimismo razonable suponer que sus actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme a su plan. Las políticas escritas son un medio para transmitir las actitudes de la dirección.*

*Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actitudes y objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales.*

#### **DISENO DEL MANUAL DE POLITICAS:**

*Se deben de seguir los siguientes pasos:*

- a) Desarrollar una lista de políticas, por funciones, aplicable a la empresa que se trate.*
- b) Discutir la lista anterior con los correspondientes ejecutivos de la compañía para:
  - 1) Establecer una lista de las políticas necesarias.*
  - 2) Precisar los límites a que llegan las políticas**

existentes o en vigencia.

- 3) *Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.*
- 4) *Arreglar que los especialistas elaboren borradores de las políticas en combinación con el personal de línea correspondiente.*
- 5) *Aprobación de las políticas por la alta gerencia.*
- 6) *Emitir un manual de políticas a medida que éstas vayan siendo aprobadas.*

### **III.3.3. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

*El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de un departamento, o de dos o más de estos.*

*El desarrollo de procedimientos escritos ayuda al personal a comprender los pasos que se tienen que seguir para realizar las actividades propias de la misma.*

*Los procedimientos definen paso a paso las actividades que se deben de realizar para llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.*

#### **DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:**

*Se deben de planear los procedimientos por departamento y después:*

- 1) *Programar los procedimientos en el orden de importancia y estimar el tiempo empleado para completar el manual.*
- 2) *Determinar las necesidades del personal directivo.*
- 3) *Proporcionar a la dirección una tabla de tiempo para el desarrollo del manual, contra la cual pueda irse estimando el progreso que se realice en la preparación de este.*
- 4) *Programar el trabajo de procedimiento a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia en el trabajo.*
- 5) *Decidir sobre detalles físicos del manual:*
  - \* *Tipo*
  - \* *Formato*

*CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:*

- 1) *Identificación*
- 2) *Índice o contenido*
- 3) *Prologo y/o introducción*
- 4) *Objetivos de los procedimientos*
- 5) *Áreas de aplicación*
- 6) *Normas de operación*
- 7) *Descripción de las operaciones*

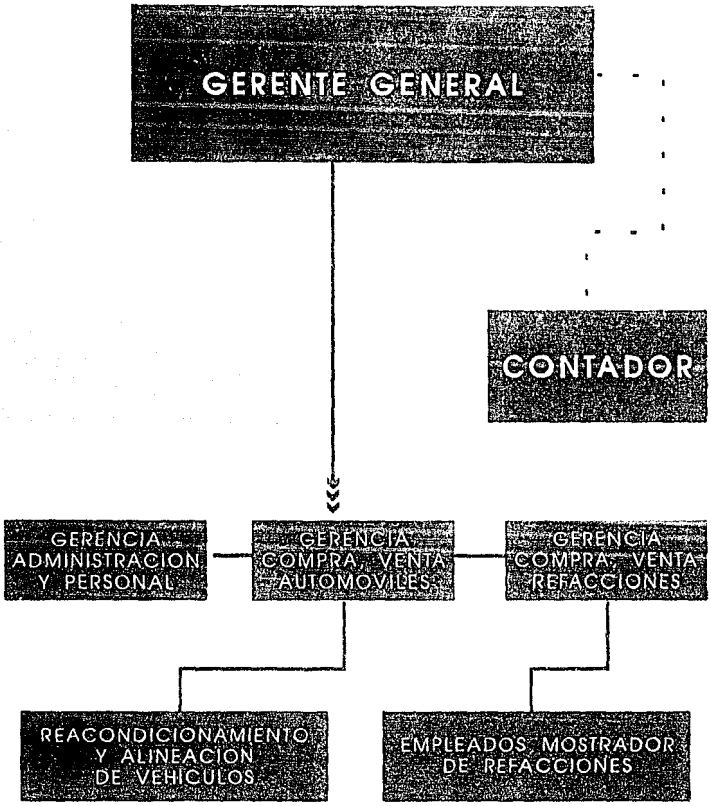
**8) Formularios o impresos**

**9) Diagrama de flujo**

# CAPITULO IV

DEFINICION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE SALVAMENTOS AUTOMOTRICES

# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA REFAMSA S.A. DE C.V.





## IV.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En el Mercado Mexicano, existen 25 Compañías de seguros que en mayor o menor proporción, según el grado de penetración que tengan; Venden pólizas del ramo de automóviles y por lo tanto el volumen que las mismas generan como salvamentos derivados de los accidentes es cuantioso.

Además de contar con un mercado muy extenso en las Compañías de Seguros, existen otras fuentes para adquirir dichos salvamentos, los cuales podrían ser (según su importancia).

- Grandes Corporaciones
- Oficinas de Gobierno
- Particulares

Por otra parte el número de compradores de salvamentos automotrices aumenta año con año; actualmente existen aproximadamente unos 113 compradores (personas físicas o morales) diseminados por toda la ciudad de México.

En este contexto, las empresas dedicadas a esta actividad requieren contar con una estructura organizacional adecuada, para responder a las variaciones del medio sin correr riesgo alguno.

En REFAMSA la situación que prevalece se puede describir de la siguiente manera:

- Un presupuesto excesivo de gastos destinados a Sueldos,

*Renta, Mantenimiento, Luz y Teléfono; a esto anterior podemos sumar la desmedida elevación en los precios de compra de los salvamentos y en consecuencia la baja en la venta de los mismos.*

- *La multiplicación acelerada de los compradores lícitos e ilícitos de salvamentos; (Coyotaje ).*
- *Descapitalización por falta de un manejo adecuado del mismo y por falta de préstamos o de liquidez para invertir en la misma empresa.*
- *No se cuenta con ningún tipo de manual de organización*
- *Las políticas existentes se han establecido según el libre arbitrio de los encargados de cada área de la empresa.*
- *No existe claridad en la definición de las funciones del personal en general.*

*Se presentan con gran frecuencia problemas con acreedores por no pagar en el tiempo estipulado, según contratos.*

- *Problemas con proveedores por falta de pagos a tiempo.*
- *Es bastante marcada la falta de capacitación en el personal en general.*
- *Por lo general no existe una unidad de criterios de ventas, entre los vendedores y los supervisores inmediatos.*
- *No se programa ningún tipo de reuniones necesarias para la evaluación del trabajo y funciones desarrolladas en la empresa, así como para la presentación de nuevas ideas en*

*favor del incremento de las ventas y apertura de nuevos mercados.*

*Dada la problemática anterior, se tuvo la idea de propiciar una metamorfosis urgente en toda la estructura organizacional de la empresa, que se vio concretada mediante la formulación de un solo manual operativo, cuyo contenido abarcara un manual de funciones, un manual de políticas y uno de procedimientos. Mismo que permitiese el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.*

# CAPITULO V

METODOLOGIA BASICA PARA EL DISEÑO OPERATIVO  
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS  
AUTOMOTRICES

## V.1. METODOLOGIA BASICA PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL OPERATIVO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS AUTOMOTRICES

La elaboración de los manuales específicos requeridos por la entidad están considerando el tiempo necesario para su elaboración, así como los recursos humanos, financieros y materiales a emplear en la elaboración de cada uno de ellos. Lo anterior se formulará mediante una investigación, basada en una encuesta entre el personal directamente involucrado en la utilización de los manuales, encaminada a conocer de manera fundamental:

- Los tipos de manuales con los que el personal considera conveniente contar.

- Las áreas de trabajo en las cuales se originen problemas por falta de manuales administrativos.
- El grado de utilización de los manuales anteriores, así como el esperado en los nuevos manuales.
- Los defectos en los manuales anteriores, en caso de que los haya habido.
- Las opiniones favorables y desfavorables que el personal tiene respecto a los manuales.
- Las recomendaciones que el personal deba hacer con respecto a la elaboración de los manuales.

### V.1.1 RECOLECCION DE LA INFORMACION

#### COMUNICACIONES

\* El primer paso es elaborar una serie de oficios dirigidos a las autoridades superiores de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

#### FORMULARIOS

\* La preparación de los formularios en los cuales debe registrarse la información que se necesita, deberán hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran medida la facilidad para la recabación y procesamiento de la información.

## V.1.2 FUENTES DE INFORMACION

*Las fuentes de información útiles para elaborar los manuales administrativos son:*

- *Los documentos; las técnicas de investigación documental son particularmente útiles, ya que permiten obtener de las fuentes documentales la información necesaria para la elaboración de los manuales.*

*Las fuentes documentales básicas son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos y/o las circulares, los instructivos, las descripciones de trámites, los diagramas.*

### LAS PERSONAS

*Podemos decir que todas las personas involucradas en las unidades para las que se van a elaborar los manuales administrativos, pueden considerarse como fuente de información, por lo cual se recomienda el empleo de las técnicas de la entrevista y el cuestionario. Sin embargo, se sugiere que la información sobre autoridad, organización y políticas, se obtenga de los funcionarios principales, y la información sobre los procedimientos y la operación, del personal encargado de realizarlos.*

## LA REALIDAD OBSERVADA

*La observación directa de las oficinas, material, equipo y en general de la actividad de toda la unidad administrativa, constituyen una fuente útil de información.*

### V-1.2 PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACION

*Una vez que la información ha sido recolectada, deberá iniciar una etapa de procesamiento de la misma, o sea la integración propiamente dicha del proyecto del manual.*

*Para la integración de cada manual es muy importante uniformar los criterios, tanto en la Terminología como en la presentación de la información, con el objetivo de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad.*

### V.1.3. REDACCION

*En la redacción debe tenerse en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el objeto de que el lenguaje utilizado en los mismos les resulte claro, sencillo, preciso y comprensible.*



#### V.1.4. ELABORACION DE DIAGRAMAS

*La elaboración de diagramas para los manuales (organogramas, diagramas de flujo, etc.) deberán hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.*

#### V.1.5. FORMATO

*Es conveniente analizar cuidadosamente el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.*

*El formato de los manuales administrativos puede presentar muy diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forme parte de su contenido.*

#### V.1.6. APROBACION

*Una vez que se cuenta con el proyecto de manual es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo*

*es la necesaria, completa y que corresponde a la realidad.*

*Posteriormente a esta revisión debe someterse al proyecto manual a la aprobación de las cantidades correspondientes para proseguir con su reproducción y distribución del mismo.*

# CAPITULO VI

APLICACION PRACTICA DE LA METODOLOGIA

WORLDWIDE

## VI. MANUAL OPERATIVO DE REFAMSA

### FUNCIONES

#### \* GERENTE GENERAL \*

- \* *Supervisar y controlar las operaciones de la empresa*
- \* *Representa legalmente a la empresa*
- \* *Se encarga de todo el control de la empresa, así como del cumplimiento de los objetivos establecidos.*
- \* *Toma de decisiones de mayor importancia dentro de la empresa.*
- \* *Delega la autoridad y la responsabilidad de las funciones detalladas sobre sus gerencias.*
- \* *Investiga oportunidad y desventajas para la expansión de la empresa.*

\* CONTADOR ( STAFF ) \*

- \* Registrar las operaciones y documentar las ventas a crédito.
- \* Registra, supervisa y verifica todas las operaciones contables de la empresa.
- \* Vigila el cumplimiento de las operaciones fiscales
- \* Elabora y revisa estados financieros
- \* Atiende a gestores de gobierno
- \* Vigila el pago a las autoridades
- \* Controla las manifestaciones en las dependencias oficiales

GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

- \* Controla y registra las inversiones y los gastos de toda la empresa
- \* Verificar los datos personales de los deudores
- \* Investigar y confirmar la solvencia económica de los compradores a crédito
- \* Formular, recibir y recomendar para su aprobación, proposiciones para las políticas sobre la administración del personal.
- \* Establecer procedimientos para la administración del personal
- \* Expedir cheques para cubrir diversos pagos
- \* Manejar el fondo de la caja chica
- \* Participar en la selección del personal

- \* *Conduce y valora las entrevistas con los candidatos a cubrir puestos vacante.*
- \* *Pedir autorización de créditos especiales a la gerencia general.*

#### *GERENCIA DE COMPRA \* VENTA DE AUTOMOVILES*

- \* *Participar en los remates ( subastas ) de vehículos*
- \* *Recoger la documentación en las aseguradoras*
- \* *Establece precios de venta de las unidades*
- \* *Realiza operaciones de venta con clientes*
- \* *Compra vehículos a las aseguradora*
- \* *Busca ampliar su red de proveedores*
- \* *Buscar vendedores (particulares) para establecer relaciones de compra.*
- \* *Atender las demandas de compra de salvamentos específicos*
- \* *Elaborar reportes para la gerencia de administración de remates asistidos, ofertas elaboradas y compras a particulares.*

#### *GERENCIA DE REFACCIONES*

- \* *Tratar personalmente con los proveedores*
- \* *Atención a clientes mayoristas*
- \* *Autorización de créditos*
- \* *Revisión de pedidos antes de ser entregados al cliente*
- \* *Preparación de las devoluciones*

- \* *Atención a clientes por vía telefónica*

#### *ALINEACION Y REACONDICIONAMIENTO DE UNIDADES*

- \* *Controlar la vigilancia durante las ventas*
- \* *Alinear el vehículo en general*
- \* *Atención a clientes*
- \* *Impresión de calcas de motor, serie y R.F.V.*
- \* *Determinar el lugar de venta de cada vehículo*
- \* *Reportar datos generales del vehículo al gerente*
- \* *Mantener las instalaciones internas y externas en las mejores condiciones de limpieza*
- \* *Controlar entrada y salida de unidades*

#### *PERSONAL DE MOSTRADOR DE REFACCIONES*

- \* *Atender a los compradores*
- \* *Atención de clientes por teléfono*
- \* *Levantar o elaborar los pedidos*
- \* *Proponer ofertas*
- \* *Facturación de las ventas*
- \* *Reportar devoluciones*
- \* *Reportar ventas del día*



# POLITICAL

Las políticas de la empresa son:

- 1) Todas las operaciones de compra - venta de salvamentos serán llevadas con honradez por las personas encargadas.
- 2) Todos los clientes deberán recibir un trato justo y amable por parte de los empleados de la empresa.
- 3) Todas las instalaciones deberán ser mantenidas en óptimo estado de conservación de la empresa.
- 4) Deberá mantenerse relaciones de compañerismo dentro de la empresa para evitar los conflictos personales.
- 5) Todos los gerentes de área auxiliarán a sus empleados en las dudas y problemas que se les presente.

Estas políticas deberán ser obedecidas por todo el personal de la empresa ya que todos resultan involucrados en las mismas.

Políticas del área de administración:

- 1) Cualquier movimiento producto de la operación de compra - venta deberán ser asentados en forma clara en los registros.
- 2) Los gastos directos e indirectos, deberán ser controlados por la gerencia administrativa a fin de mantenerlos a su mínima expresión.
- 3) Se deberá cumplir con todas las obligaciones ante autoridades, emanadas de la operación.
- 4) Solo por excepción y con autorización del gerente administrativo y visto bueno de la gerencia general se pagarán gratificaciones.
- 5) Todos los cheques expedidos deberán estar firmados por

*el gerente administrativo y el gerente general..*

- 6) Todo anticipo para gastos, lo autorizará con su firma el gerente general y deberá quedar regularizado en un plazo no mayor a 5 días.*
- 7) Obtendrá la firma de la gerencia general del pagaré de la compañía de seguros, programará el pago y entregará el documento aceptado.*

*Políticas área de personal:*

- 1) Se deberá pugnar porque exista un atmósfera de trabajo sana, que facilite el logro de óptimos resultados en las relaciones inter - personales, inter-departamentales e inter - comerciales.*
- 2) Solo la gerencia de personal otorgará los prestamos a los empleados por petición de otras gerencia.*
- 3) Solo está permitido efectuar prestamos a aquellos empleados con un antigüedad mayor a seis meses.*
- 4) El monto máximo del préstamo no podrá exceder del 30% del salario anual.*
- 5) El plazo máximo para liquidar un préstamo no excederá de doce meses salvo excepciones autorizadas por la gerencia de personal.*

*Políticas área de ventas (lote vehículos):*

- 1) Las gerencia de ventas establecerá las bases mínimas de*

venta de cada salvamento en los remates correspondientes.

2) Todas las operaciones de venta deberán ser realizadas por medio de:

- Cheque certificado a favor de la empresa
- Cheques de caja

3) En toda factura de ventas deberá quedar registrado el nombre de la persona a quién se factura, y solo con el visto bueno de la gerencia general se podrán realizar cambios.

4) Solo se autorizarán ventas a crédito bajo los siguientes lineamientos:

- Que el anticipo no sea menor del 60% del importe total
- Que el domicilio del comprador sea debidamente verificado antes de cerrar la operación.
- Que se documente el saldo con pagarés
- Que el saldo máximo para liquidar el saldo no sea menor a 90 días y sobre un interés del 8% mensual sobre el saldo.
- El cliente deberá presentar un aval (investigando su solvencia económica, domicilio, etc.)

5) Todos los clientes deberán estar enterados en forma clara

y por escrito de las condiciones en que se les vende cualquier salvamento.

6) Para adquirir una unidad se dejará un depósito de \$ 500, 000.00 por cada comprador.

7) Toda venta frustrada o cancelada la gerencia de ventas autorizará la adjudicación del depósito en garantía a favor de la empresa.

- La documentación se entregará quince días después de liquidada la unidad.

- Los cheques de pago vendrán siempre a nombre de la empresa.

- Solamente se entregará la documentación con los recibos provisionales de pago.

#### POLITICAS, GERENCIA DE REFACCIONES

- Toda venta será facturada de inmediato

- Las ventas del día se registrarán contablemente a primera hora del día siguiente

- Las ventas de mostrador son en efectivo a personas físicas

- No se aceptan cheques personales

- El crédito a mayoristas es de quince a treinta días.

- Después de tres días no se aceptan devoluciones

- Toda devolución requiere las facturas de compra

# PROCEED IMMEDIATELY

## DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PERSONAL	01	RECLUTA A LOS ASPIRANTES
	02	SOLICITA LA PRESENCIA DE LOS ASPIRANTES CON SU DOCUMENTACION EN REGLA A UNA PROXIMA ENTREVISTA
	03	LLEVA A CABO LAS ENTREVISTA PROGRAMADAS
	04	HACE SABER A LOS ASPIRANTES EL DIA O EL MEDIO PARA COMUNICARLES LAS DECISIONES FINALES A ELLOS COMPETIBLES
	05	SOLICITA LA PRESENCIA DEL ASPIRANTE IDONEO AL PUESTO VACANTE



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### INTRODUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PERSONAL	01	PRESENTA AL NUEVO EMPLEADO CON EL GERENTE AL CUAL QUEDARA SUBORDINADO
	02	JUNTAMENTE CON EL GERENTE CORRESPONDIENTE DEL PUESTO VACANTE, DAN A CONOCER EL AREA Y LUGAR ESPECIFICOS QUE OCUPARA DENTRO DE LA EMPRESA
	03	ENTREGA LA DOCUMENTACION E INDICACIONES DE SU PUESTO AL NUEVO EMPLEADO

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### RECEPCION DE DINERO

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PERSONAL	01	RECIBE EL IMPORTE DE LAS VENTAS DIARIAS DE CADA GERENCIA
	02	AUTORIZA CON UN SELLO Y FIRMA EL INFORME DE LAS VENTAS DIARIAS
	03	REGISTRA EN EL LIBRO CORRESPONDIENTE EL IMPORTE TOTAL DE LAS VENTAS DEL DIA
	04	ELABORA EL FORMATO DEL DEPOSITO BANCARIO CON LOS INGRESOS DEL DIA
	05	ENTREGA A MESANJERIA EL DEPOSITO BANCARIO
	06	CORROBORA VIA TELEFONICA CON EL BANCO SI YA SE ENTREGO EL DEPOSITO CORRESPONDIENTE

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### REGISTRO DE UNIDADES COMPRADAS

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DEL LOTE DE VEHICULOS	01	ASIGNA UN NUMERO DE INVENTARIO A CADA UNIDAD DE NUEVO INGRESO
	02	TOMA LOS DATOS PARTICULARES DEL VEHICULO POR INVENTARIO DE LA HOJA DE REGISTRO CORRESPONDIENTE
	03	ANOTA EN EL LIBRO DE INVENTARIOS EL NUMERO CORRESPONDIENTE A CADA UNIDAD CON SUS DATOS PARTICULARES: NOMBRE DEL PROVEEDOR MARCA DEL VEHICULO MODELO DEL VEHICULO NUMERO DE SERIE DEL VEHICULO NUMERO DE MOTOR DEL VEHICULO PRECIO DE COMPRA PRECIO DE VENTA NOMBRE DEL COMPRADOR

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### COMPRA DE VEHICULOS A ASEGURADORAS

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DEL LOTE DE VEHICULOS	01	VALUA CADA UNA DE LAS UNIDADES QUE SE EXPONDRAN EN CADA REMATE O SUBASTA SEMANAL
	02	PARTICIPA EN LAS SUBASTAS O REMATES PREPARADOS POR LAS ASEGURADORAS CON SUS OFERTAS ESTABLECIDAS CON ANTERIORIDAD
	03	ENTREGA A LOS ENCARGADOS DEL REMATE SUS OFERTAS POR ESCRITO, JUNTAMENTE CON SUS DATOS PERSONALES
	04	ESPERA LOS RESULTADOS DE LA LECTURA DE LAS OFERTAS PARA CONOCER CUANTAS UNIDADES LE SERAN ASIGNADAS

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### VENTA INICIAL DE UN COCHE CHOCADO

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DEL LOTE DE VEHICULOS	01	SE LE PROPORCIONA AL COMPRADOR EL COSTO Y PARTICULARIDADES DE LA UNIDAD DE SU INTERES
	02	SE LE ENTREGA AL COMPRADOR UNA LISTA CON LA DOCUMENTACION QUE RESPALDA A LA UNIDAD
	03	SOLICITA DE FORMA VERBAL AL COMPRADOR UN DEPOSITO POR EL DERECHO DE APARTADO POR 500,000 EN EFECTIVO
	04	SE ENTREGA AL COMPRADOR UN RECIBO A CUENTA DEL DEPOSITO
	05	SE LE INFORMA VERBALMENTE QUE DEBERA LIQUIDAR LA UNIDAD, TRES DIAS DESPUES DE HABER ENTREGADO SU DEPOSITO; CON CHEQUE DE CAJA O CERTIFICADO A NOMBRE DE LA EMPRESA

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### LIQUIDACION TOTAL DE UNA COMPRA

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DEL LOTE DE VEHICULOS	01	SOLICITA VERBALMENTE AL COMPRADOR SU RECIBO POR SU DEPOSITO DE APARTADO DE SU UNIDAD
	02	EL COMPRADOR ENTREGA UN CHEQUE DE CAJA O CERTIFICADO POR LA CANTIDAD RESTANTE DEL TOTAL DE SU COMPRA
	03	REvisa QUE LA DOCUMENTACION DE PAGO CUMPLA CON TODOS SUS REQUISITOS DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO
	04	ENTREGA LA DOCUMENTACION CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD VENDIDA
	05	SOLICITA AL AYUDANTE DEL LOTE PERMITIR LA SALIDA DE LA UNIDAD VENDIDA

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

IDENTIFICACION FISICA DE LOS SALVAMENTOS DE NUEVO  
INGRESO AL LOTE

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
AYUDANTE DEL LOTE DE VEHICULOS	01	SUSTRAE DE UN COSTADO DEL MOTOR SU NUMERO CORRESPONDIENTE MEDIANTE UNA CALCA AL CARBON
	02	REGISTRA ESTE NUMERO EN LA HOJA DE REGISTRO CORRESPONDIENTE
	03	COPIA EL NUMERO DE SERIE DEL CARRO EN SU HOJA CORRESPONDIENTE
	04	DESCRIBE EN LA MISMA HOJA DE REGISTRO, LA MARCA MODELO Y DATOS ANTERIORES
	05	ENTREGA A LA GERENCIA LA HOJA DE REGISTRO PERFECTA Y CLARAMENTE ELABORADA CON LOS DATOS REQUERIDOS EN LA MISMA

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### REPORTE DIARIO DE VENTAS

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DE REFACCIONES	01	CORROBORA QUE EL TOTAL DE SUS FACTURAS CORRESPONDA AL TOTAL DEL EFECTIVO DE SU CAJA
	02	ELABORA EL INFORME DE LAS VENTAS DEL DIA USANDO UN FORMATO PROPIO PARA EL CASO; ORIGINAL Y COPIA
	03	ANEXA LAS COPIAS FACTURA PREVIAMENTE REVISADAS AL FORMATO DE SU INFORME DE VENTAS
	04	TAMBIEN ANEXA EL IMPORTE DEL EFECTIVO CORRESPONDIENTE A LAS VENTAS
	05	TORNA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACION SU INFORME DE VENTAS (ORIGINAL Y COPIA); FACTURAS Y EL IMPORTE EFECTIVO DE LAS VENTAS DEL DIA



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### REPORTE DIARIO DE VENTAS

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DE REFACCIONES	06	LA GERENCIA DE ADMINISTRACION REvisa QUE LA DOCUMENTACION DE PAGO CUMPLA CON LOS REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y ENTREGA LA COPIA DEL INFORME DE VENTA DEBIDAMENTE SELLADA DE RECIBIDO A LA GERENCIA DE REFACCIONES
	07	ARCHIVA LA COPIA DEL INFORME DE VENTA DEL DIA EN SU EXPEDIENTE CORRESPONDIENTE

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### REGISTRO MENSUAL DE VENTAS

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
GERENCIA DE REFACCIONES	01	SOLICITA AL DEPARTAMENTO DE MOSTRADOR, CONSECUTIVO DE COPIAS DE FACTURA DE VENTA
	02	COTEJA EL CONSECUTIVO DE COPIAS FACTURA DE MOSTRADOR CON LAS QUE EL GUARDA EN EXPEDIENTES CORRESPONDIENTES
	03	DETERMINA LA IGUALDAD DE LAS CANTIDADES DE VENTA
	04	REGISTRA EL MONTO TOTAL DE LAS VENTAS EN SU LIBRO CORRESPONDIENTE
	05	ELABORA UN INFORME DE VENTAS EMPLEANDO FORMATOS PROPIOS PARA EL CASO EN ORIGINAL Y DOS COPIAS
	06	ENVIA UN ORIGINAL A LA GERENCIA GENERAL, UNA COPIA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACION Y LA OTRA LA ARCHIVA PARA SI

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### ATENCION A CLIENTES

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
DEPENDIENTE DE MOSTRADOR	01	RECIBE LA PETICION DE FORMA VERBAL DEL COMPRADOR DE UNA PIEZA DE REFACCIONES
	02	LOCALIZA EN SU ARCHIVO LA CLAVE DE LA PIEZA A EL SOLICITADA
	03	PROPORCIONA LA CLAVE DE DATOS A LA COMPUTADORA PARA OBTENER LA INFORMACION REQUERIDA
	04	SE INFORMA AL COMPRADOR DE LA EXISTENCIA DE LA PIEZA Y DE SU COSTO
	05	SOLICITA DE FORMA VERBAL A LA GERENCIA RESPONSABLE LA AUTORIZACION PARA REALIZAR LA VENTA
	06	LA GERENCIA ELABORA FACTURA ORIGINAL Y DOS COPIAS INGRESA A SU CAJA EL IMPORTE DE LA VENTA CON EL JUEGO COMPLETO DE FACTURAS PARA REGISTRAR EL PAGO

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### ATENCION A CLIENTES

AREA RESPONSABLE	ACT.	ACTIVIDADES
DEPENDIENTE DE MOSTRADOR	07	LA GERENCIA TORNA AL DEPENDIENTE LA FACTURA ORIGINAL CON LA PRIMERA COPIA, ARCHIVANDO LA SEGUNDA COPIA EN EL EXPEDIENTE CORRESPONDIENTE
	08	SOLICITA A LA BODEGA CON LA SEGUNDA COPIA LA PIEZA O REFACCION REQUERIDA
	09	BEDEGA ENVIARA LA REFACCION A MOSTRADOR CON LA COPIA SELLADA DE ENTRGA, PARA ARCHIVO DE DEPENDIENTE
	10	EL COMPRADOR RECIBE SU REFACCION CON EL ORIGINAL DE LA FACTURA

# CONCLUSIONES

The word 'CONCLUSIONES' is written in a bold, white, sans-serif font with a black outline. Above each letter is a vertical decorative column of repeating patterns. From left to right, these patterns are: 1) a series of 'C' shapes, 2) a series of 'D' shapes, 3) a series of 'Z' shapes, 4) a series of 'M' shapes, 5) a series of 'L' shapes, 6) a series of 'A' shapes, 7) a series of 'U' shapes, 8) a series of 'D' shapes, 9) a series of 'Z' shapes, 10) a series of 'L' shapes, and 11) a series of 'M' shapes. The patterns are arranged in a way that they appear to be stacked vertically, creating a textured, three-dimensional effect behind the text.

## CONCLUSIONES

Después de haber aplicado el manual de organización con las características y particularidades señaladas anteriormente en la hipótesis durante un lapso de cinco meses, se vislumbró la factibilidad de establecer definitivamente y de manera particular a la empresa "REFAMSA" con excelentes posibilidades de éxito.

Se ha podido constatar la posibilidad de sobrevivir como micro-empresa ante el gran empuje que está recibiendo la micro y pequeña empresa por parte del "TRATADO DEL LIBRE COMERCIO".

Se ha tomado conciencia de la importancia de tener que ajustar a los requerimientos del mercado mundial; esto es, tener que ser eficientes, competitivos, con la mayor calidad posible y que se esté al día en materia de tecnología.

Hay que olvidarse de los recursos marginales o que se requiera o pretenda mantener esquemas obsoletos, sobre todo en material de administración.

Se cree que con el repunte que está siguiendo la economía mexicana, hoy en día la micro y pequeña empresa, podrán desarrollarse con rapidez, oportunidad y eficacia.

Hoy por hoy se considera que también para la micro-empresa el objetivo principal debe ser el obtener utilidades, esta es la coronación del éxito y no un pecado como se consideraba veinte años atrás; claro que para conseguirlas hay que ofrecer los mejores servicios o productos, con una ubicación realista de la competencia.

En definitiva para garantizar un mejor papel de la micro-empresa en el ámbito nacional ahora internacional después, e indispensable que el ahorro exista y sea primordial. No se puede seguir aspirando a permanecer y más aún a crecer con dinero prestado.

Ahora bien; con la aplicación del manual de organización, pudieron observarse los siguientes beneficios:

- El personal en general se mostró satisfecho con información requerida por supuesto para su mejor desenvolvimiento en el mismo.

- Con la información recibida oportunamente por el personal en general se ha ahorrado y por tanto empleado muchísimo menos tiempo para el desarrollo de sus funciones.

- Los encargados de las áreas de la empresa han visto y considerado perfectamente sus funciones y responsabilidades y con esto evitando duplicarlas y asumir responsabilidades impropias de su área.

- Se ha notado un mejor entendimiento entre gerentes y subordinados, principalmente en el desarrollo de las funciones propias de la gerencia a ellos particularmente asignada.

- Se ha simplificado en tiempo y actividades el desarrollo de los procedimientos para el éxito de las funciones diarias de cada área de trabajo.

- Ha surgido un orden requerido desde tiempo anterior en la venta de refacciones.

- Sin excepción alguna, todo el personal de REFAMSA conoce

perfectamente sus obligaciones, responsabilidades y relación interna entre áreas de trabajo.

- Se ha facilitado grandemente a los gerentes, el poder evaluar el rendimiento en el trabajo de sus subordinados.

Para afirmar lo anterior se contemplaron los siguientes puntos:

- Garantizar una perfecta imagen de servicio en las áreas sustantivas, así como la colaboración de cada miembro en el resultado práctico de este manual.

De igual manera se dará a conocer perfectamente y claramente las actividades que cada departamento debe desarrollar, de tal manera que en ausencia de alguna persona del equipo de trabajo, se pueda continuar sin problema con las actividades propias del departamento.

Se podrá controlar la estructura de puestos y plazas, se establecerá una uniformidad de criterio para así evitar confusiones o duplicación de funciones.

Más particularmente dará a conocer al personal y a cualquier persona interesada la estructura, relaciones y organización de la empresa con el fin de que no haya persona que elaborando dentro de la misma, desconozca sus funciones y actividades de su desempeño, así como tener un claro conocimiento de las relaciones interdepartamentales e interpersonales. Finalmente, un elemento indispensable dentro de la administración es el "CONTROL"; siendo éste, otro de los factores importantes que se incluyen en forma intensa.



## BIBLIOGRAFIA

\* ODIORNE S. GEORGE. *Administración por Objetivos*. Editorial Limusa.

\* *Metodología de la Investigación en Organización y Métodos*. Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Estudios Administrativos.

\* *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos.

\* *Introducción al Estudio del Trabajo*. Editorial Limusa.

\* GEORGE S. CLAUDE JR. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

\* BROWN B. WARREN, MOBERG DENNIS J. *Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral*. Editorial Limusa.

\* STONER A.F. JAMES WANKEL CHARLES. *Administración*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

\* HERNANDEZ y RODRIGUEZ SERGIO L.A.E., BALLESTEROS INDA NICOLAS C.P., Editorial Mc. Graw-Hill.