



05 No 8

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

## Los Manuales Administrativos como Instrumento de Apoyo en la Administración de la Pequeña y Mediana Empresa.

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :**

**Alvarado Chino Espiridión**

**Cruz Cruz Candido**

**López Martínez Fernando**

DIRECTOR DE SEMINARIO

L. A. FERNANDO S. CAMPOS G.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO PRIMERO</u>	
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO	4
1.1. Antecedentes Históricos	4
1.2. Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa en México	8
1.3. Criterios para su clasificación	9
1.4. Características	11
1.5. Problemática Fundamental de la Pequeña y Mediana Empresa	13
<u>CAPITULO SEGUNDO</u>	
MANUALES ADMINISTRATIVOS	18
2.1. Concepto	18
2.2. Objetivos	19
2.3. Clasificación básica	20
2.3.1. POR SU AREA DE APLICACION	21
2.3.1.1. Macroadministrativos	21
2.3.1.2. Microadministrativos	21
2.3.2. POR SU CONTENIDO	21
2.3.2.1. De organización	21
2.3.2.2. De procedimientos	21
2.3.2.3. De contenido múltiple	22
2.3.2.4. Otros tipos	23
2.4. Alcances y limitaciones	25
<u>CAPITULO TERCERO</u>	
INVESTIGACION DE CAMPO	27
3.1. Objetivo	27
3.2. Determinación del universo y la muestra	27

	Página
3.3. Cuestionario	28
3.4. Análisis e interpretación de los resultados	33
3.5. Conclusiones	50

#### CAPITULO CUARTO

##### PROPOSICION DE UNA METODOLOGIA PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1. Recolección de la información	54
4.2. Integración de la información	56
4.3. Formulación de los manuales	57

#### CAPITULO QUINTO

##### CASO PRACTICO

5.1. Desarrollo de la metodología propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa	63
5.1.1. Manual de Organización	64

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	167
--	-----

ANEXOS	171
--------	-----

BIBLIOGRAFIA	191
--------------	-----

## I N T R O D U C C I O N

La Pequeña y Mediana Empresa desarrolla una función importante, dado que su aportación tiene gran significado en la actividad económica; dependiendo del giro al que se dedique.

Debido al considerable desarrollo de estas empresas y principalmente como fuente generadora de empleos, no puede estar sujeto al azar el manejo de la administración. De ahí la importancia y motivo que nos indujo para empezar a tratar el tema de esta investigación.

Como es sabido, en México la mayoría de estas empresas están constituidas por personas físicas y/o por sociedades de estructura familiar, cuya situación geográfica se encuentra en el Distrito Federal, principalmente. ( I ).

La forma de inducir el negocio en muchas ocasiones lo hacen empíricamente, partiendo de este enfoque y conociendo la problemática que padece este tipo de empresas, asimismo, porque requieren de una adecuada organización y de sistemas administrativos, creímos necesario desarrollar una investigación en la cual se encamine -- primordialmente a aplicar en la práctica una técnica administrativa como son: Los Manuales Administrativos.

N\_O\_T\_A: ( 1 ).- TOMO I FONDO DE GARANTIA DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA. (Selección de Estudios de la Pequeña y Mediana Empresa).

El presente trabajo tiene los siguientes propósitos:

- a) Explicar de la manera más clara y concisa, el concepto y naturaleza de los Manuales Administrativos.
- b) Resaltar las ventajas que para la administración de la compañía ofrecen su aplicación.
- c) Proponer un método para realizar Manuales Administrativos, a través de la explicación de cada uno de los pasos necesarios para elaborarlos.
- d) Desarrollar en la práctica la metodología.
- e) Promover la eficiencia del Instrumento Administrativo en la operación y problemática que padece la empresa.

El trabajo consta de cinco capítulos. En el primero de ellos, se explican los antecedentes y la importancia de la Pequeña y Mediana Empresa. Se enlistan los criterios de clasificación, características y su problemática fundamental.

En el segundo capítulo, se expone el concepto de Manuales Administrativos y los objetivos que persiguen.

Se resaltan las diversas ventajas que ofrece su aplicación y se enumeran los diferentes tipos de Manuales existentes, también se explican sus alcances y limitaciones.

En el tercer capítulo se lleva a cabo la investigación de campo en la que se expone el objetivo y la determinación de la muestra.

El diseño y aplicación del cuestionario, el análisis de los datos y las conclusiones.

El cuarto capítulo comprende el método propuesto, detallando y ejemplificando todos los pasos que deben seguirse para elaborar Manuales Administrativos.

Finalmente, en el quinto capítulo se desarrolla la metodología en una empresa que cae dentro de las características de Pequeña y Mediana, obteniéndose como resultado el "Manual de Organización". Como complemento a los capítulos tercero y cuarto y bajo el rubro de "ANEXO" se presentan; Gráficas, Diseños de cuestionarios para recopilar información y se explica en forma breve cómo elaborar Organogramas y Diagramas de Flujo.

C A P I T U L O

(I)

## LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

### 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS:

La pequeña empresa, al surgir muchos años antes de que naciera el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre; como el tallado de la piedra, el trabajo de metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales. Es así como se constituyó no sólo en fuente de abastecimiento de artículos para el consumo, sino al mismo tiempo en el desarrollo de las fuerzas productivas, y es principalmente la industria de modestos recursos donde se apoya la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy fomentan y desarrollan las grandes empresas.

Después de la Revolución Mexicana, al ampliarse el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas. Pero lo predominante en esa estructura industrial que crece y se desarrolla permanentemente, es la pequeña y mediana empresa. Cada cual con sus características coadyuvan al desarrollo industrial.

La primera por su acceso a tecnologías modernas y su disponibilidad de recursos, pueden abordar ramas en que, siendo prioritarias para el país, no existen alternativas distintas a la de uso intensivo de capital.

En cambio las segundas están preparadas para hacer uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales, así como, de ofrecer mayor empleo por unidad de producción.

En base a la cuestión realizada con anterioridad, se puede decir, que en México como los demás países en vías de desarrollo, Presenta una estructura empresarial en la que existe un elevado porcentaje de empresas pequeñas y medianas con respecto al total de establecimientos en el país.

La Pequeña y Mediana Empresa, se ha significado, en todo tiempo y lugar como un factor preponderante en la evolución de las naciones, desde luego ha sido la semilla generadora de grandes empresas, ha constituido también el desarrollo de tecnologías y la escuela de capacitación de obreros y técnicos para el desarrollo de las economías nacionales, ya que, cuando el personal se siente capaz para desempeñar determinadas actividades y/o funciones, éste emigra hacia las grandes empresas.

El nacimiento y desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas, no es exclusivo ni de países, ni de épocas. Aunque con retraso en relación con los países altamente industrializados, en medio de variados y complejos problemas, América Latina también se inició en su desarrollo industrial en la primera mitad del siglo XX, con producciones en baja escala por sus escasos recursos financieros, copiando tecnologías extranjeras así como, sistemas organizacionales y utilizando sólo una parte de sus variados recursos naturales.

Dentro de este marco, el crecimiento económico-industrial de México fué lento; y no fué hasta principios

de la década de los cincuentas, cuando se propició apoyo financiero por conducto de Nacional Financiera. Pero no solamente promoviendo inversiones, sino también, a través de la integración de una infraestructura básica que permitiera disminuir las importaciones y mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades. Con esto surgió al campo, un sinnúmero de Pequeñas y Medianas Empresas, ya que un gran número de talleres y artesanías se transformaron en dichas empresas.

Con el objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas empresas, como el de las ya establecidas, el grado de participación que tiene en su conjunto es de 38%, el sector comercial y de servicios con un 54%.

En el renglón de las manufacturas se encuentra integrada en su gran mayoría en unidades de producción dedicadas en gran medida a las ramas de productos: alimenticios, textiles, calzado, prendas de vestir, productos de madera, productos de química, industrias metálicas básicas y productos metálicos. En el año de 1930 había 45,696 en el país. Por lo que se refiere al capital invertido, en 1930 significaba sólo el 40.3%, para 1975 representó el 69.8%. El valor de la producción, en los años treinta, sólo significó el 43.4%, para 1975 fué de 73.4%. Los sueldos y salarios que en 1930 apenas representaban el 37.9% del total que pagaba la industria, para 1975 era de 78.9%.

En cuanto a la generación de empleos, sólo absorbía el 25% de la mano de obra fabril en 1930 y para 1975. - daba empleo al 84% de la fuerza laboral y actualmente - es el indicador más dinámico y significativo.

De acuerdo con el X Censo Industrial de 1975, existen -cerca de 119 mil establecimientos de la industria manufacturera en el país, de los cuales el 77% corresponden a la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas y escasamente cerca de 1% está formado por empresas de gran tamaño. El 22% restante está formado por empresas menores que pequeñas.

Refiriéndose a su localización geográfica, el 53% de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran distribuidas en el interior de la República Mexicana.

El porcentaje restante, 47% corresponde al Distrito Federal, cuyo ritmo de crecimiento se debe principalmente a que tiene el mejor índice de poder adquisitivo y por ende es el principal mercado del país.

## 1.2. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

Conociendo ya la situación por la que atraviesa la Pequeña y Mediana Empresa y considerando la significación en el desarrollo económico del país en la generación de empleos y en el capital invertido, se reviste la importancia radicalmente en un hecho fundamental:

### ECONOMICO SOCIAL,

La dinámica de la economía mexicana, propicia necesariamente el crecimiento absoluto de sus componentes, entre ellos el sector industrial. Este crecimiento hace que aumente la dimensión de las unidades productivas. Por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de transformación. Para 1950 representaba el 25.5%, consecuentemente ascendió al 56.8%, en 1965.

El reciente censo industrial 1975, reportó que el 84.64% son empresas pequeñas y medianas, cabe hacer notar que estas últimas cifras sufrieron ya una alteración, debido a las devaluaciones monetarias y cambios tecnológicos.

La importancia no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el valor agregado; por las materias primas que consumen; asimismo, por ser generadoras de divisas, específicamente en materias primas.

Ahora bien la Pequeña y Mediana Empresa cumple una función definida, al incorporar fuerza de trabajo al -

sector manufacturero y comercial procedente del agro-mexicano, que contribuye por un lado a elevar a un rango social distinto a este sector de desocupado a semidesocupado, debido a la capacidad de compra que les proporciona la empresa. Por otro lado contribuyen a formar y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en proceso de desarrollo no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

También contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al construir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e incian una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos. Asimismo, es responsabilidad social de la pequeña y mediana empresa reducir sus costos y mejorar su calidad de manera irrevocable, porque contribuye con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Este tipo de empresas presentan una gran flexibilidad para ajustar su aparato productivo a las cambiantes situaciones de la demanda.

### 1.3. CRITERIOS PARA SU CLASIFICACION.

Existen en nuestro medio empresarial varios aspectos en cuanto a la configuración del criterio de lo que se entiende por Pequeña y Mediana Empresa. La definición que se podría dar a este tipo de empresas, va de acuerdo a criterios diferentes, según la persona o institución que tenga relación con ella.

Para efectos de operación del Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (FOGAIN), quedan comprendidas en la clasificación de Pequeña y Mediana, todas aquellas empresas industriales, comerciales y de servicio, tomando en cuenta su capital contable.

A continuación citamos los aspectos que consideramos de importancia, con el objeto de dar una noción clara de lo que se entiende por dichas empresas.

1.3.1. TOMANDO EN CUENTA SU CAPITAL CONTABLE.

PEQUEÑA	desde	\$ 50,001	hasta	\$ 3'500,000.00
MEDIANA	desde	\$ 3'500,001.00	hasta	\$30'000.000.00

1.3.2. TOMANDO EN CUENTA SUS VENTAS ANUALES.

PEQUEÑA	desde	\$ 250,001.00	hasta	\$ 1'250,000.00
MEDIANA	desde	\$ 1'250,000.00	hasta	\$55'000.000.00

1.3.3. TOMANDO EN CUENTA EL NUMERO DE TRABAJADORES.

PEQUEÑA	desde	10	hasta	100
MEDIANA	desde	101	hasta	500

1.3.4. EN CUANTO AL MERCADO AL QUE CONCURRE.

Considerando el uso de la mano de obra determinante en la producción, entonces el mercado al que concurren, es local y ocasionalmente abastece otros mercados fuera del territorio en que se encuentran, porque su producción es poca.

En la práctica se ha utilizado y seguramente se seguirán utilizando diversos criterios parciales como: -- Monto de Inversión; Volumen de Ocupación Efectiva, o algún otro indicador de los efectos de la rama industrial en la economía.

En el presente trabajo, para fines de caracterización de la situación actual de la Pequeña y Mediana Empresa y reconociendo que ninguno de los criterios se basa en un solo indicador que resulte satisfactorio. Se optó por utilizar el criterio por FOGAIN.

Refiriéndose al capital contable, en virtud de que las empresas se encuentran registradas en los directorios de CONCAMIN y CANACO, principalmente por el capital contable.

#### 1.4. CARACTERISTICAS.

Entre las características, prevalecen las siguientes:\*

- 1.- Adolecen de planeación en los recursos humanos, financieros.
- 2.- Algunos puestos clave son ocupados por familiares o amigos del socio mayoritario.
- 3.- Algunas empresas fabrican bienes de consumo, como intermedios de capital y la mayor parte producen, esencialmente, artículos de consumo.
- 4.- Regularmente son manejados por grupos cerrados.
- 5.- El ritmo de crecimiento suele presentarse con rapidez, pero con una estructura desalineada.
- 6.- La función de administración de ventas es realizada en el 44% por el propietario, el 47% por un empleado de confianza y sólo el 9% restante por un empleado.

- 7.- No cuentan con los suficientes recursos económicos y humanos propios para hacer frente a sus necesidades en asistencia técnica en los procesos productivos, organización y comercialización.
- 8.- Generalmente todas las funciones administrativas, recaen en el propietario.
- 9.- Presentan dificultad para apreciar y evaluar correctamente los problemas que presentan las funciones internas, ya que el empresario no puede ser técnico en las diversas especialidades que se requieren.
- 10.- Tratan simplemente de vender lo que producen, en vez de producir lo que realmente requiere el mercado.
- 11.- Carecen de garantías y de un sólido apoyo para el crédito.
- 12.- Recurren a los ahorros personales, a los préstamos de amigos, parientes y de agiotistas.
- 13.- Tienen mayor flexibilidad para variar las características del producto, cuando se desea hacer series pequeñas de producción, o fabricar artículos especiales.
- 14.- Regularmente emplean menos maquinaria y más obreros.
- 15.- Tienen una organización centralizada y en muchos casos, el negocio reviste caracteres familiares, a consecuencia padecen de una adecuada jerarquización y especialización.
- 16.- El nepotismo existente es excesivo por lo que limita el desarrollo organizacional.
- 17.- Rechazan la consulta externa en áreas como: Auditorías, Finanzas y Consultorías.

\* FONDO DE GARANTIA DE LA INDUSTRIA, MEDIANA Y PEQUENA (FOGAIN).

### 1.5. PROBLEMATICA FUNDAMENTAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La fuerte expansión de la demanda ha permitido obtener elevadas tasas de crecimiento en el país, sin embargo, las diferencias estructurales existentes en México se han manifestado en forma de cuello de botella, ya que la tasa de crecimiento de los sectores productivos son diferentes entre sí.

Se tiene así que no obstante su alto índice de actividad, las empresas se enfrentan con algunos obstáculos que han limitado la posibilidad de elevar sus niveles de producción e incluso podría amenazar la continuidad de sus operaciones normales, sobre todo en el aspecto administrativo. Ahora bien, este problema tiene sus principales orígenes en los siguientes factores: gran porcentaje de empresas pequeñas y medianas es de tipo familiar con lo que el dueño es generalmente el director o gerente de la empresa, implicando una situación negativa por sí sola. De aquí parten algunos de los principales problemas como a continuación se enuncian, originados por deficiencias administrativas.

#### MANO DE OBRA CALIFICADA.

La Pequeña y Mediana Empresa, tiene el problema de no contar con mano de obra calificada. Esto puede deberse a que su capacidad económica no es suficiente para pagarla ni para adiestrarla o porque el empresario con su afán de "sábelo todo" no admite la introducción de personal capacitado, por tanto encontramos; carencia de una adecuada división del trabajo, falta de coordinación en los procesos productivos y falta de responsabilidad del personal, provocando el ausentismo, rotación e impuntualidad.

## ORGANIZACION

La indefinición de las estructuras administrativas es una de las principales fallas para el proceso de evolución de la Pequeña y Mediana Empresa; las cuales se derivan de que su constitución es llevada a cabo por un grupo familiar, lo cual dá como resultado la falta de jerarquización, objetivos organizacionales, definición de tareas, y en el proceso de toma de decisiones.

Todo tipo de problema administrativo recae en la gerencia y es aquí donde se identifica que a falta de una integración organizacional adecuada, se ven mermaidas las aspiraciones en administrar casi todas las áreas funcionales y un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de la compañía.

## PRODUCCION.

En esta función la Pequeña y Mediana Empresa adolece de una planeación de la producción, lo cual origina que no tenga una escala en la compra de materias primas, y en consecuencia, tenga un exedente en inventarios o bien faltantes, que limiten la elaboración del producto. Sin embargo, hay otro tipo de causa relativo a esta función como es el equipo obsoleto y/o personal encargado de producción, ya que generalmente carecen de una capacitación adecuada. Otra circunstancia es la supervisión del producto a elaborar originando fallas en el control de calidad, carencia de normas, procedimientos y planes de trabajo, produciendo demoras en la secuencia de elaboración del producto, duplicidad en la fabricación de pedidos y en la situación que guarda la producción en proceso.

#### VENTAS.

Es consecuencia a falta de organización y en ocasiones de recursos que estas empresas no puedan cumplir con sus actividades de mercadotecnia y operación. La función de administración de ventas es realizada en el 40% por el propietario, el 47% por un empleado de confianza y sólo el 9% restante por un empleado.\* La función de ventas es la que más delegan los propietarios en los empleados de confianza, sin embargo, tan sólo les confieren la ejecución, más no la administración de las mismas.

#### FINANZAS.

En esta función la Pequeña y Mediana Empresa adolece de planeación en sus reinversiones, es decir, en la obtención y aplicación eficiente de los recursos económicos, asimismo, carece de control en las disposiciones de gastar más de lo que tiene.

La falta de planeación financiera repercute en las normas para el control de los créditos otorgados y en el cobro de los mismos, así como en el establecimiento de plazos adecuados que pueda conceder la empresa y en la determinación de medios internos para su recuperación.

La delegación de esta función es mayor con relación a las demás, ya que en un 36% la realiza el propietario, el 4% corresponde a un empleado de confianza,

el 43% a un familiar del propietario y el 17% restante a un despacho contable.\*

Otro aspecto importante es la falta de elaboración de presupuestos y en la ausencia de éstos, la compañía se ve obligada a actuar conforme a la situación se presente y en la mayoría de los casos sin tiempo para determinar las alternativas posibles, lo que trae como consecuencia decisiones precipitadas y en algunas ocasiones negativas.

#### SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Esta es una de las situaciones más comunes en la empresa Pequeña y Mediana la carencia de manuales de operación y de organización en los aspectos técnicos y administrativos lo que dá como disposición al empirismo y a la improvisación en la toma de decisiones en -- las funciones de compras, reclutamiento de personal, - en las fuentes de financiamiento, etc, etc.

\* LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA...

RAFAEL BRENIZ E.

Seminario de Investigación.

C A P I T U L O  
(II)

## MANUALES ADMINISTRATIVOS

### 2.1 CONCEPTO.

Para explicar en qué consiste un Manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea amplia, que nos permita orientar y uniformar estos conceptos.

Agustín Reyes Ponce.- Opina que el concepto de un Manual es un folleto, libro, carpeta, etc. en que se concentran en forma sistemática; las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven para orientar la conducta de cada humano en la empresa.

Víctor Lazzaro.- "Los Manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración - concernientes a organización, políticas y procedimientos".

Miguel Duhalt Krauss.- " Un Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa".

Graham Kellog.- "El Manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas".

De lo anterior se puede decir que los Manuales Administrativos es el documento que contiene información

sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, - funciones, estructura y especificación de puestos, así mismo, señalan la secuencia lógica y cronológica de -- una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado de una Institución o Unidad Administrativa, indicando quién los realizará, qué actividades - han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas.

Los Manuales se constituyen en un instrumento de comunicación oportuna, como guía para el personal, así mismo, sirven para normar su actuación y coadyuvar el cumplimiento de los fines de la empresa. Además pueden ser utilizadas para resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación y dirección tiende a ser rígido.

## 2.2. OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Los Manuales Administrativos tienen como propósito fundamental lograr con eficiencia la toma de decisiones en la administración de la empresa. Así como facilitar el aprendizaje de la organización por una -- parte y por la otra, proporcionar la orientación precisa que requiere la acción humana tanto directivo como operativo de las unidades administrativas.

Según el área de aplicación y grado de detalle -- los Manuales permiten cumplir entre otros los siguientes objetivos generales:

- Ayudar a Controlar el cumplimiento de las actividades y evitar su alteración arbitraria.

- Presentan una visión del conjunto de la empresa.
- Precisan las funciones encomendadas a cada área funcional de la empresa.
- Deslindan responsabilidades, evitan duplicaciones de trabajo y detectan omisiones.
- Sistematizan las actividades y simplifican el trabajo.
- Coadyuvan a la ejecución correcta del trabajo, -- evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Mejoran la eficiencia operativa y reducen gastos generales.
- Sirven de medio de integración y orientación del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades administrativas.
- Propician el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Facilitan el trabajo de Auditorías Administrativas con mayor facilidad y prontitud.

### 2.3. CLASIFICACION BASICA.

Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo diferentes criterios tales como el área de

aplicación, el contenido, el grado de detalle y el personal a que se encuentran dirigidos.

### 2.3.1. POR SU AREA DE APLICACION.

#### 2.3.1.1. Macro Administrativos.

Se refieren a la empresa en su conjunto.

Ejemplo: El Manual de Organización de la Empresa.

#### 2.3.1.2. Micro Administrativos.

Contienen información de una sola área, pueden referirse a toda ella en forma global o a una o más de las secciones que la conforman.

Ejemplo: Los Manuales Generales o Específicos de cada una de las áreas de la empresa.

### 2.3.2. POR SU CONTENIDO.

#### 2.3.2.1. De Organización.

Este tipo de Manuales contienen información detallada referente al directorio, las atribuciones, la estructura y las funciones de las distintas áreas que integran el sistema empresa, asimismo, describen los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

#### 2.3.2.2. De Procedimientos.

También llamados Manuales de Operación y son aquellos instrumentos en los que se consignan en forma metódica las operaciones que deben seguirse pa

ra la realización de las funciones de una área o de varias de ellas.

**PUEDEN DEFINIRSE:**

- a) A tareas y trabajos individuales; por ejemplo, -- operar una máquina de contabilidad.
- b) A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- c) A prácticas generales en un área determinada de - actividades, como manuales de procedimientos co-- merciales, de producción, financieros, de compras, etc.

Los Manuales de Procedimiento contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los da-- tos.

En los Manuales de Procedimiento de oficina es necesario incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate bien sea llenada con un ejemplo o incluir un instructivo para su llenado.

**2.3.2.3. DE CONTENIDO MULTIPLE.**

Con frecuencia en la práctica administrativa se - encuentran manuales que contienen información que co-- rresponde a más de uno de los tipos señalados anteriormente.

La conveniencia de encontrar información correspondiente a diferentes tipos de manuales puede deberse a los siguientes motivos:

- Que la información correspondiente sea muy breve, por lo cual resulte más económica la concentración de la misma en un solo manual.
- Que se considere que es de más fácil manejo la presentación de la información en un solo documento.
- Que la metodología de la elaboración del manual implique la presentación de la información en forma unitaria; por ejemplo: Las áreas funcionales con sus políticas y procedimientos que le son instrumentos.

Ejemplo: Los Manuales de Procedimientos.

#### 2.3.2.4. OTROS TIPOS DE MANUALES.

##### a) Manual de Bienvenida.

Estos manuales incluyen la historia de la empresa desde su fundación, fotografías de los iniciadores, del edificio, de la distribución de las oficinas señalando los departamentos de la misma, indica también las prestaciones a que tiene derecho el empleado como son: Servicios médicos, campos deportivos, seguro de vida, premios, aumentos, promociones, sanciones, etc.

Se considera que este manual es una gran ayuda para la integración del nuevo empleado a la empresa.

b) Manual de Funciones.

Comprenden las ventas, producción, finanzas y administración de personal, compras, relaciones públicas, servicios administrativos ( correspondencia, intendencia, etc. )

Dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate. En una empresa comercial la función de compras tendría más importancia que en una oficina de prestación de servicios y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería una área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas áreas de actividad que puedan adaptar la forma de manuales de políticas y procedimientos como en los casos de manejo de correspondencia.

c) Manuales de Política.

Son una guía básica para la acción, ya que prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actividades de la Dirección para el logro de los objetivos de la empresa.

#### 2.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la empresa.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás departamentos.
- Ponen en claro el grado de autoridad de los diversos niveles jerárquicos.
- Sobre las funciones y puestos suelen servir como base para la evaluación de puestos.

Entre las pocas limitaciones que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Es caro, laborioso y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Pueden convertirse en un documento obsoleto y sin ningún beneficio.
- El adoctrinamiento no puede ser efectivo, simplemente será una ayuda para el nuevo empleado.

C A P I T U L O  
(III)

## INVESTIGACION DE CAMPO

### 3.1. OBJETIVO.

La investigación de campo pretende comprobar cuáles es el problema principal más frecuente entre la Pequeña y Mediana Empresa en el Distrito Federal, asimismo, conocer el grado de empleo de los Manuales Administrativos. También verificar la existencia del uso de una metodología para elaborar dichos Manuales, con objeto de establecer lineamientos generales que coadyuven a orientar en dicha elaboración.

### 3.2. DETERMINACION DEL UNIVERO Y LA MUESTRA.

Para determinar el universo, se recurrió a la Cámara Nacional de Comercio y a la Confederación de Cámaras Industriales de la Ciudad de México, las cuales nos proporcionaron los siguientes datos:

Existen 5114 empresas Pequeñas y Medianas en el Distrito Federal. \*

Para determinar el tamaño de la muestra apropiada se hizo uso de la siguiente fórmula:

$$M = \frac{Z^2 (PQN)}{E^2 (N - 1) Z^2 (PQ)} \quad (1)$$

Aplicación de los símbolos.

M = Tamaño de la muestra.

Z = Coeficiente de seguridad deseado.

P = Porcentaje de eventos favorables.

Q = Porcentaje de eventos desfavorables.

N = Tamaño del universo o población.

E = Porcentaje de error.

Características de la muestra.

- . Se trata de una población finita.
- . Se usa el método sin reemplazo.
- .  $Z = 1.96$  o sea 95% de seguridad.
- .  $E = 0.10$  o sea 10% de error.
- .  $P = 0.5$
- .  $Q = 0.5$

Substituyendo en la fórmula:

$$M = \frac{(1.96)^2 (.5 \times .5 \times 5114)}{(.10)^2 (5114-1) (1.96)^2 (.5 \times .5)}$$

$$M = \frac{(3.84) (.25 \times 5114)}{(.01) (5113) (3.84) (.25)}$$

$$M = \frac{(3.84) (1278.50)}{(51.13) (.96)}$$

$$M = \frac{4909.44}{49.08}$$

$M = 100.02$  Entrevistas.

3.3. ELABORACION Y APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Para obtener la información de esta investigación fué necesario aplicar un cuestionario piloto con el ob

NOTA: \* DIRECTORIO DE AMBAS INSTITUCIONES., 1980.

(1).- ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS. (STEPHEN P. SHAO.).

jeto de llegar al más apegado a lo que queríamos saber y lo más entendible para el entrevistado.

Las preguntas del cuestionario, se realizaron bajo los siguientes objetivos:

- a) Comprobar el principal problema que padece la Pequeña y Mediana Empresa.
- b) Conocer el número de Pequeñas y Medianas Empresas que cuentan con Manuales Administrativos. Asimismo, si tienen una metodología para elaborar dichos Manuales.
- c) Darse cuenta como funcionan estas empresas con o sin Manuales.
- d) Conocer que opinión tienen de los beneficios que obtendría al proporcionarles una metodología para elaborar Manuales.

La aplicación de las entrevistas se realizaron de la siguiente forma:

Se recurrió al Colegio Nacional de Licenciados en Administración, (CONLA) y al Fondo de Garantía de la Industria Mediana y Pequeña, (FOGAIN), para que por medio de este conducto se les enviara cuestionarios a los colegiados y a las empresas que han solicitado apoyo de financiamiento respectivamente. Asimismo, se realizaron entrevistas personales de acuerdo a la zona postal en que se encuentran, tomando cierto número en cada zona hasta completar el tamaño de nuestra muestra representativa. Principalmente se abarcó la Ciudad de

México, Iztacalco, Iztapalapa, Alvaro Obregón y Tlalpan. Teniendo gran dificultad para realizar dichas entrevistas, ya que la desconfianza en los gerentes era notoria, sobre todo porque fué período de la devaluación de nuestra moneda (febrero 1982), y al realizar las encuestas nos confundían como inspectores de diferentes dependencias gubernamentales tales como: Secretaría de Comercio, del Seguro Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc.

También se dificultó en la reacción de respuesta por parte de los cuestionarios enviados, a través de las Instituciones mencionadas anteriormente, el interés fué mínimo.

Ahora bien, cabe hacer la mención también de que algunos si colaboraron y demostraron desde el principio, que estaban seguros de lo que contestaban, por lo que fué posible concluir nuestra investigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION

- 1.- Señale con un número de orden pregresivo, los siguientes problemas de acuerdo a la importancia -- dentro de su empresa:

Organización.	(	)
Financiamiento.	(	)
Producción.	(	)
Abastecimiento de Materia Prima.	(	)
Mano de Obra Calificada.	(	)
Ventas.	(	)
Otros.	(	)

Especifique \_\_\_\_\_

- 2.- ¿Existen Manuales Administrativos en su empresa?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 3.- De los problemas expuestos ¿Cuáles resuelve o resolvería con el uso de Manuales? \_\_\_\_\_

- 4.- ¿Existe una Metodología definida o lineamientos generales para la elaboración de Manuales Administrativos en su empresa.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso negativo. ¿Considera de utilidad la existencia de dicha Metodología en su Organización?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué beneficios obtendría con la existencia de la Metodología en su empresa? \_\_\_\_\_

6.- ¿Considera que los Manuales Administrativos proporcionan a su Empresa?

Ventajas \_\_\_\_\_ Desventajas \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

PREGUNTA No. 1

Señale con un número de orden progresivo, los siguientes problemas de acuerdo a la importancia dentro de su empresa.

Organización	( )
Financiamiento	( )
Producción	( )
Abastecimiento de Materia Prima	( )
Mano de Obra Calificada	( )
Ventas	( )
Otros	( )

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

O B J E T I V O:

El objetivo de esta pregunta, es el de comprobar el problema principal al que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa y el orden de importancia de sus demás problemas en general.

A N A L I S I S:

Se obtiene como conclusión de la encuesta, que el problema principal al que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa en México, es el de ORGANIZACION, representado por un 22% del total, le siguen en importancia los problemas de FINANCIAMIENTO y PRODUCCION, con un 18%, luego viene el de ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA, con un 15%, MANO DE OBRA CALIFICADA (13%) y VENTAS --- (12%). Dentro de la clasificación "OTROS", represen-

tada por un 2%, quedaron comprendidos problemas como - DEVALUACION y PROBLEMAS LABORALES, como los más significativos. (Ver figura No. 1).

Al exponer problemática en organización, nos estamos refiriendo a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, al establecimiento de políticas y canales de comunicación en las actividades de los elementos humanos y materiales del organismo, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

**GRADO DE IMPORTANCIA DE LA PROBLEMÁTICA  
QUE PADECE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

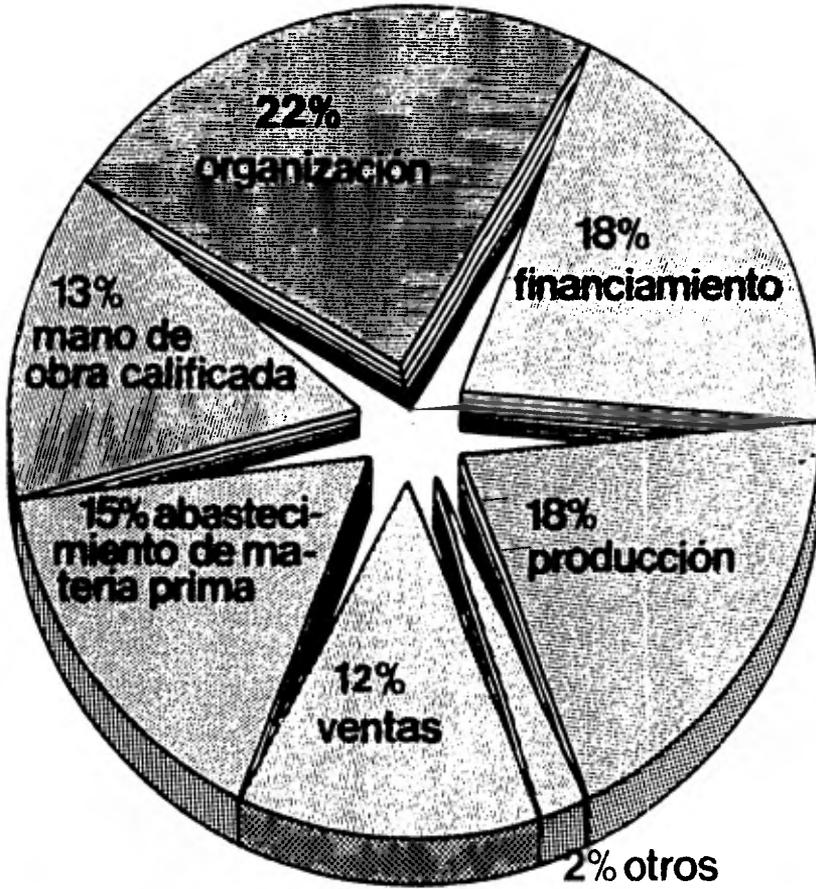


FIG. I

PREGUNTA No. 2

¿Existen Manuales Administrativos en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

O B J E T I V O:

Conocer en que proporción existen o son usados Manuales Administrativos entre la Pequeña y Mediana Empresa.

A N A L I S I S:

Se puede apreciar que en la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas, no existe ni son usados los Manuales Administrativos (65%), y en menor proporción si poseen o usan Manuales Administrativos (35%). Ver figura 2.

O B J E T I V O:

Conocer cuales son los Manuales más usuales entre las Pequeñas y Medianas Empresas, que si los utilizan.

A N A L I S I S:

Se puede observar que entre las empresas que si utilizan Manuales Administrativos, el más común es el MANUAL DE ORGANIZACION, representado por un 67% después vienen las empresas que utilizan el MANUAL DE ORGANIZACION y el de PROCEDIMIENTOS, con un 10%, los que tienen MANUAL DE ORGANIZACION y OTROS 10% un 7% únicamente.

te otro tipo de Manuales, excepto Manual de Organización y Procedimientos, entendiéndose por "OTROS" MANUALES DE VENTAS, POLITICAS, BIENVENIDA, etc., 3% usan sólo el MANUAL DE ORGANIZACION, DE PROCEDIMIENTOS y OTROS. (Ver figura 2.1).

**O B J E T I V O:**

Conocer cuales son los motivos más comunes por lo que no existen Manuales entre las Pequeñas y Medianas Empresas, que contestaron negativamente.

**A N A L I S I S:**

Entre las empresas que no utilizan Manuales, el motivo principal que expusieron fué, la falta de personal capacitado para elaborarlos en un 55%, el 14% dijo que por el alto costo de los Manuales, no los utilizaban en su empresa, el 12% consideró que no eran necesarios en su organización, el 10% opinó, que el tamaño de su empresa era muy chico para usar Manuales y el 8% dijo, que actualmente su organización se encuentra en etapa de consolidación o reorganización (Ver figura 2.2).

### EMPRESAS QUE TIENEN MANUALES ADMINISTRATIVOS

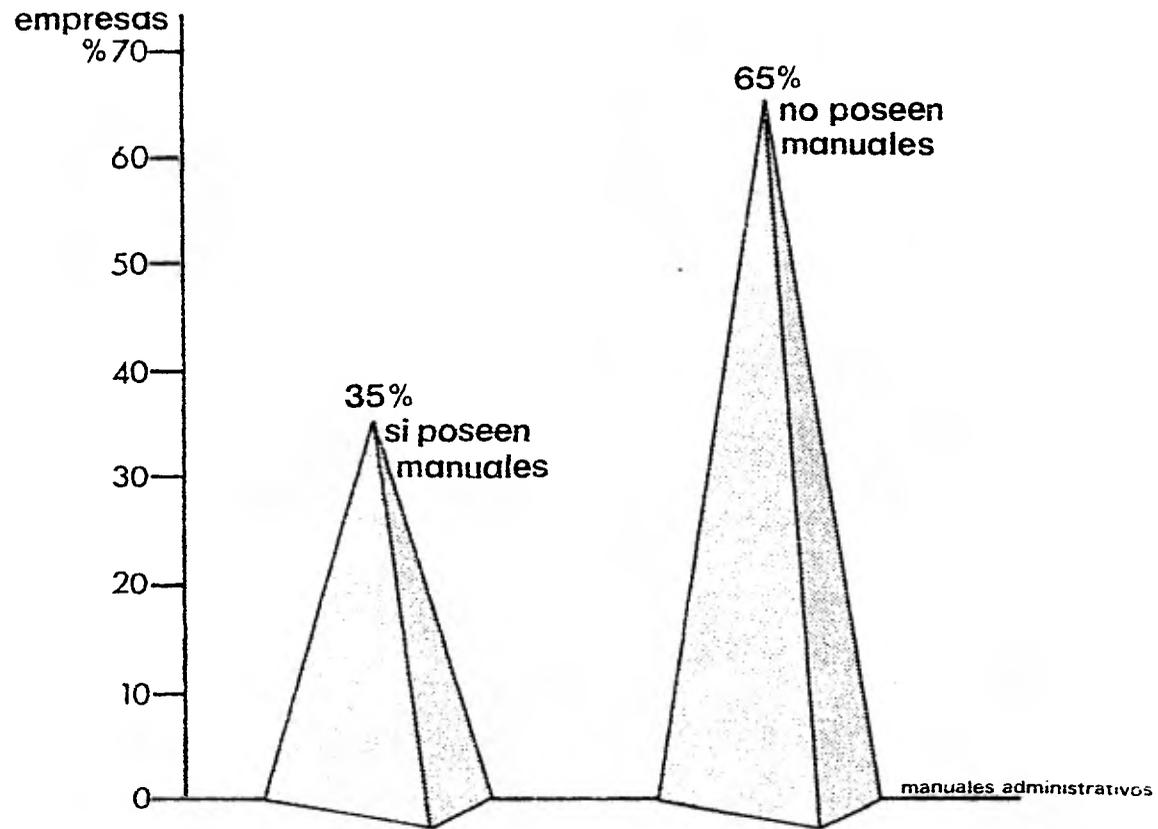


FIG.2

art

empresas

%70

**PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE UTILIZAN  
MANUALES ADMINISTRATIVOS**

60

50

40

30

20

10

0

67%

7%

3%

3%

10%

10%

otro tipo  
de  
manual-  
es

manual  
de org.,  
procds.y  
otros

manual  
procedi-  
mientos

manual  
de org. y  
otros

manual  
de org. y  
procds.

manual  
de orga-  
nizacion

Uso de ma-  
nuales

FIG. 2.1

art

**MOTIVOS POR LO CUAL NO UTILIZA MANUALES  
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

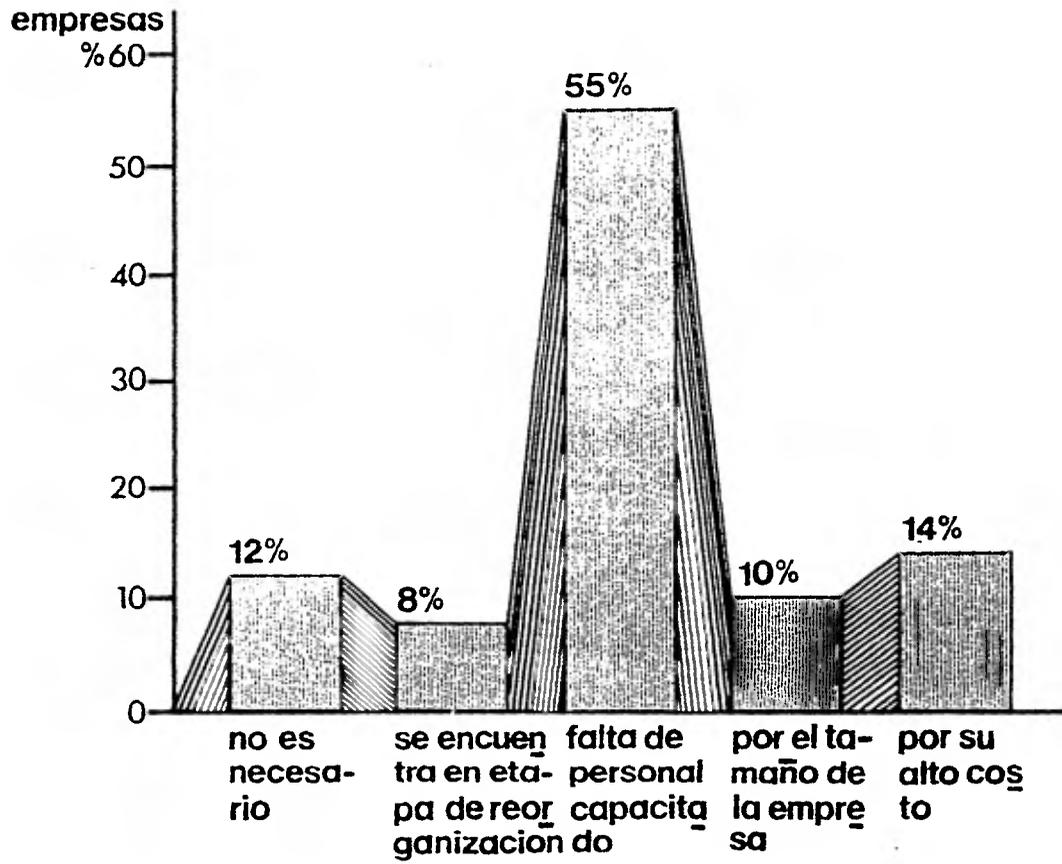


FIG. 2.2

PREGUNTA No. 3.

¿ De los problemas expuestos, cuáles resuelve o resolvería con el uso de Manuales Administrativos?

O B J E T I V O:

Conocer el problema principal que resuelve o resolvería, con el uso de Manuales y el orden de importancia del tipo de problemas, que se resuelven o resolverían con el uso de ellos.

A N A L I S I S:

Se pudo observar que el problema que más se resuelve o resolvería con el uso de Manuales, es el de ORGANIZACION, representado por un 34%, seguido por el problema de PRODUCCION, en un 21%, después vendría un 14% de VENTAS, el 11% el problema de ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA, el de MANO DE OBRA CALIFICADA y el de FINANCIAMIENTO en un 10%. (Ver figura 3).

**OPINIONES QUE DIJERON LAS EMPRESAS SOBRE LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS CON EL USO DE MANUALES**

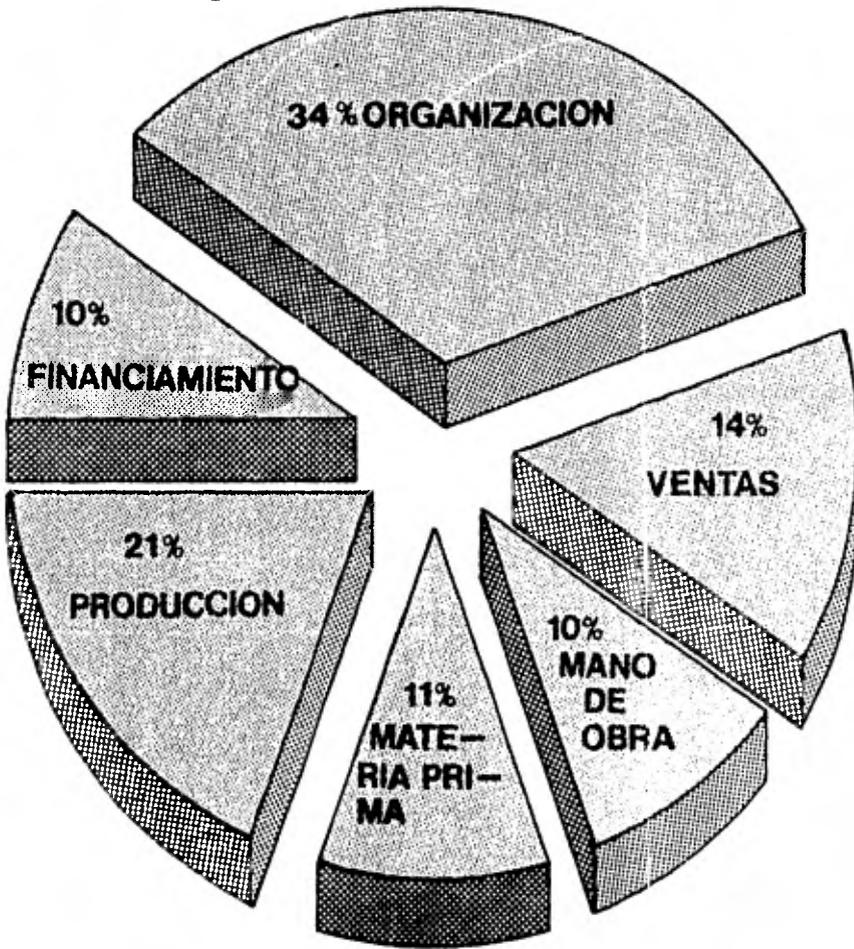


FIG. 3

PREGUNTA No. 4 y 5.

¿ Existe una Metodología definida o lineamientos generales, para la elaboración de Manuales Administrativos en su Empresa ?

En caso negativo, ¿ Considera de utilidad la existencia de dicha Metodología en su ORGANIZACION ?

O B J E T I V O:

Conocer en que proporción existe o es usada una Metodología definida para elaborar Manuales Administrativos, entre la Pequeña y Mediana Empresa.

A N A L I S I S:

El 12% de las empresas encuestadas cuentan con una Metodología definida para la elaboración de Manuales y el 88%, no cuentan con ella. (Ver figura No. 4).

O B J E T I V O S:

Con esta pregunta se trató de conocer que actitud tiene el empresario o directivo de la Pequeña y Mediana Empresa, hacia el uso de Manuales.

A N A L I S I S:

Tenemos como resultado de esto, que el 86% considera que si le era de utilidad dicha Metodología y el 14%, que no era de utilidad. (Ver figura No. 4.1)

O B J E T I V O:

Conocer porqué si consideran de utilidad la Metodología los directivos que contestaron afirmativamente y que uso le darían.

A N A L I S I S:

De las empresas que consideran que si es de utilidad la existencia de la Metodología, el 79% consideró, que le servía para facilitar la elaboración de los Manuales, el 11%, como instrumento de capacitación a personal para especialización en la elaboración de los Manuales y el 10%, como una guía para su elaboración. (Ver figura No. 4.2).

**GRADO DE EXISTENCIA DE LA METODOLOGIA PARA  
ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA  
EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.**

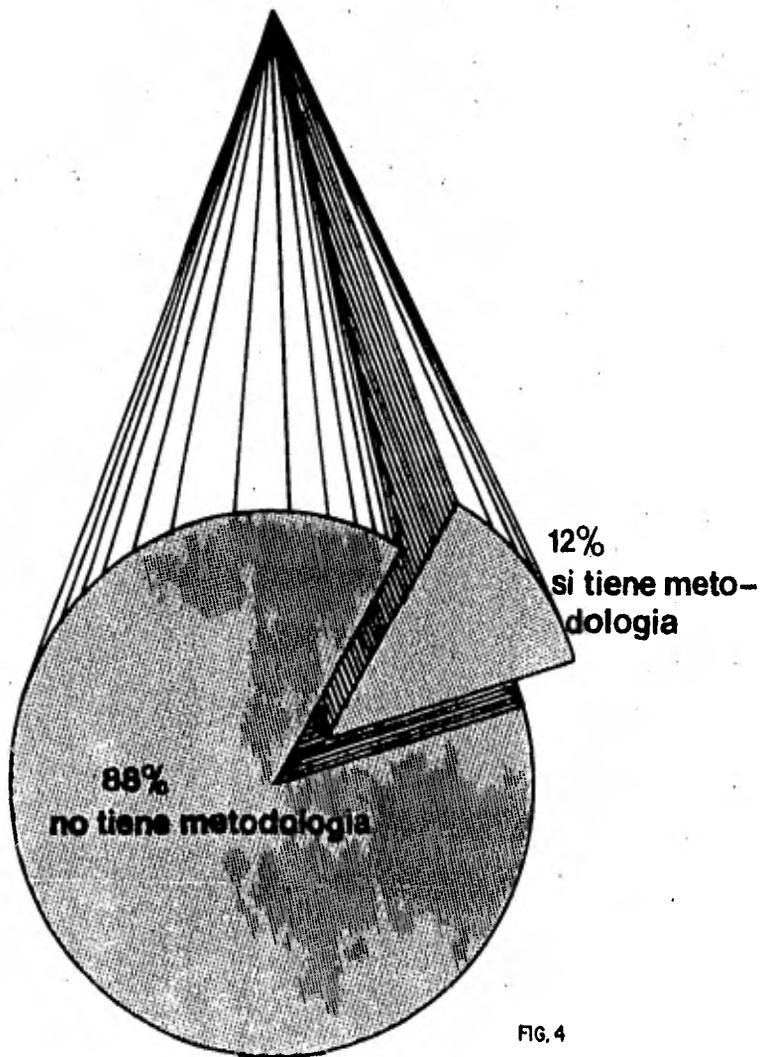


FIG. 4

**EMPRESAS QUE CONSIDERAN DE UTILIDAD LA METODOLOGIA PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS**

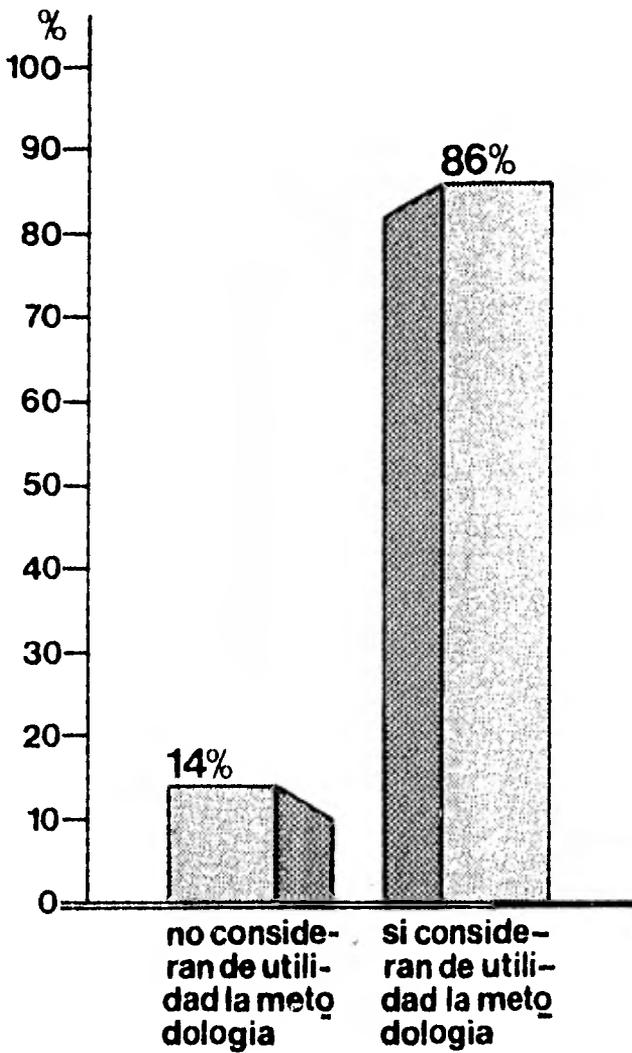


FIG. 4.1

**OPINIONES QUE DIJERON LAS EMPRESAS SOBRE LA APLICACION  
DE LA METODOLOGIA**

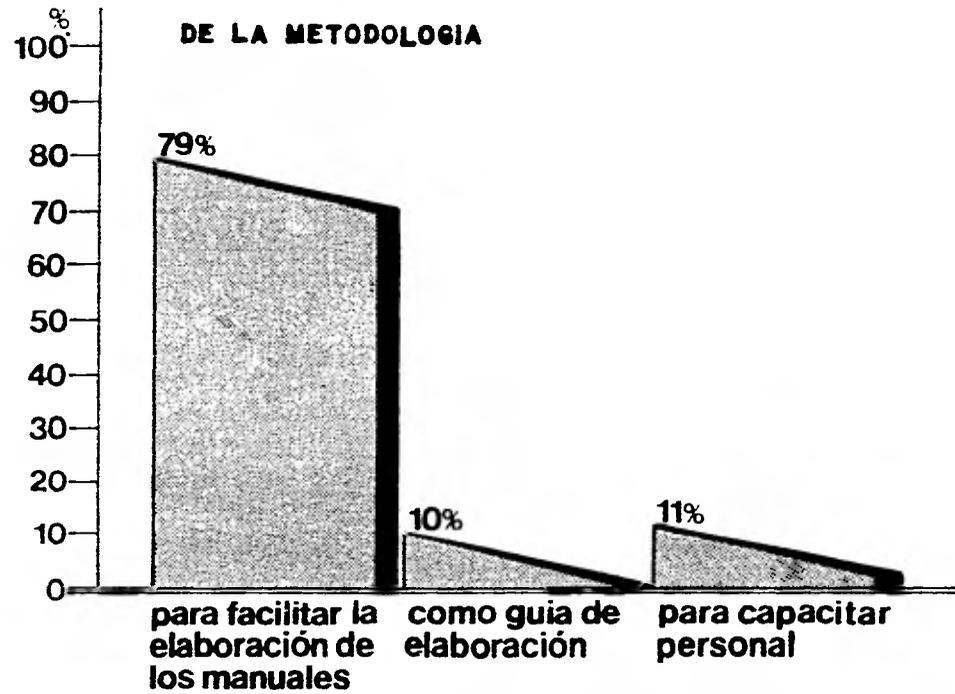


FIG. 4.2

PREGUNTA No. 6

¿Considera que los Manuales Administrativos proporcionan a su empresa?

Ventajas \_\_\_\_\_  
Desventajas \_\_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Conocer que opinión se tiene del uso de manuales - entre la pequeña y mediana empresa, respecto a las ventajas o desventajas que les proporcionan y en que proporción.

ANALISIS:

Tenemos que la mayoría de las empresas encuestadas el (94%), consideran que los Manuales les proporcionan ventajas y el (6%), desventajas.

Dentro de los que consideran que los manuales les proporcionan ventajas, consideraron que éstas eran principalmente mejorar la organización (88%); Para mejorar la Producción (7%) y como instrumento de reorganización el (5%).

Por otro lado las empresas que consideraron que -- los manuales les proporcionaban desventajas opinaron -- que por su alto costo. (Ver figura No. 5).

**OPINIONES QUE DIJERON LAS EMPRESAS SOBRE  
LAS VENTAJA Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES**

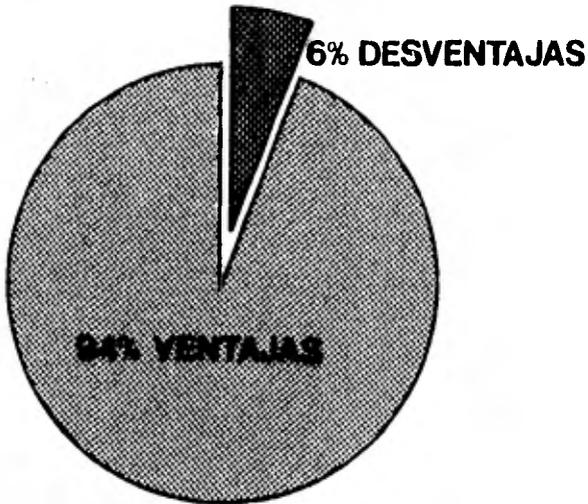


FIG. 5

### 3.5. CONCLUSIONES

Al término de esta investigación, nos hemos dado cuenta que la mayoría de las empresas encuestadas, padecen de coordinación para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas (organización).

Repercutiendo en la planeación de la producción, ventas, finanzas, etc., encontramos que en mayor proporción de estas empresas no existen ni son usados los Manuales Administrativos, atribuyéndose el poco interés y fé en aplicar técnicas por parte del empresario, ya que sus características administrativas de "Sabelo todo", hace que se encierre en el empirismo; obstruyendo a aceptar las innovaciones, y no permite que le den -- una "mano" sus ejecutivos a los que concidera incapaces.

Entre otro motivo de que no existen Manuales, se encuentran Los siguientes: Personal especializado en esta técnica, el alto costo y por estar en etapa de -- reorganización.

Existen en menor proporción empresas que si utilizan Manuales entre los cuales el más común es el de Organización, pero hay algunas que utilizan el de Organización y Procedimientos e inclusive son utilizados en otras; ambos manuales junto con manuales especiales como son: Ventas, Políticas, Bienvenida, etc., pudimos darnos cuenta que las empresas que funcionan con manuales, resuelven principalmente el problema de Organización y Producción, ya que estos documentos son respaldados por la difusión, implantación y la actualización por parte de los responsables en su elaboración. Tam-

bién porque especifican las bases estructurales, objetivos, políticas, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades y en general registran en forma sistemática y secuencial, las diversas operaciones que se desarrollan en la compañía.

En cuanto a la existencia de algún método para elaborar los manuales, nos pudimos dar cuenta que la mayoría no tiene metodología, debido en gran parte a la --centralización de funciones, a la falta de especialización o capacitación.

Aunque, sí consideran de utilidad dicha metodología, ya que el empresario se da cuenta del crecimiento de su compañía y ve la necesidad de estructurar su organización, con lo cual le servirá para fácil elaboración de sus manuales, para capacitar al personal o simplemente como una guía.

Y para terminar diremos, que al indagar sobre la opinión que se tiene del uso de manuales entre las empresas que si utilizan, nos dimos cuenta que les proporcionan ventajas y dentro de éstas, la principal fué mejoramiento en Organización, asimismo, en producción.

C A P I T U L O  
(IV)

4. PROPOSICION DE UNA METODOLOGIA PARA ELABORAR  
MANUALES ADMINISTRATIVOS.

En este capítulo se presenta la metodología que se recomienda seguir para llevar a cabo la realización de los manuales Administrativos. Tres son los pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento, para la elaboración.

En el primer paso, se realiza la captación y reco pilación de la información, mediante el manejo de las fuentes y métodos de investigación.

En el segundo paso, se integra y se analiza la in formación captada, de todas las áreas involucradas. -- comprendiendo las disposiciones jurídico-administrati-vas y las operaciones que se realizan, con objeto de - detectar lagunas y/o contradicciones.

En el tercer paso, se formula quedando únicamente en un sólo documento, recomendándose el diseño del ca- pítulado. Si bien es cierto que, por lo que se refie- re al contenido del manual, éste variará dependiendo - de la naturaleza y los objetivos de cada empresa.

Por otra parte, los pasos se realizaron tomando - en cuenta los lineamientos de algunas empresas que uti lizan manuales, así como, de instrumentos bibliográfi- cos.

## PROCESO PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS

El primer paso es:

### 4.1. Recolección de la Información.

Al recopilar la información es recomendable que - quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos, utilizando una combinación de los medios que a continuación se enuncian:

#### 4.1.1. Fuente de Información.

##### 4.1.1.1. La Investigación Documental.

Las fuentes documentales básicas, son los reglamentos, los acuerdos, las circulares, Acta Constitutiva, y en general los documentos relacionados con el tema.

##### 4.1.1.2. Los Jefes y Empleados.

Se requiere acudir directamente a - los Jefes responsables de las áreas, ya que la información sobre autoridad, organización y políticas se obtiene de estos funcionarios principalmente. Así también acudir a los Empleados puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden aportar información - para el análisis, diseño e implantación del manual.

4.1.1.3. Las Areas de Trabajo.

Como complemento de las dos fuentes de información anteriores, es recomendable observar directamente la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles, para tener una idea real.

4.1.2. Método para recopilar información.

4.1.2.1. Archivos de la Compañía.

Son los receptáculos de los documentos oficiales.

4.1.2.2. Entrevista.

Esta técnica tiene como objeto, obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con las operaciones y funciones sobre todo; cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.

4.1.2.3. Cuestionario.

Con este método nos permite tener - por escrito toda la información requerida y poder ser analizada para la formulación de los manuales administrativos. Se recomienda ver el anexo 1.

#### 4.1.2.4. Gráficas Administrativas.

Este método nos permite representar gráficamente tanto la estructura orgánica como la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento. Sobre este particular se recomienda ver anexo 2.

#### 4.1.2.5. Observación Directa.

Esta técnica puede ser empleada con el fin de apreciar el grado de veracidad de los datos que hayan sido obtenidos, mediante la entrevista y el cuestionario.

El segundo paso es:

#### 4.2 Integración de la Información.

Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas, se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados, a efecto de poder concatenar las funciones de las áreas que intervienen, así como, las operaciones implicadas en los procedimientos.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga se organice con apartados específicos., ésta puede ser en dos grandes áreas: "Antecedentes y Situación Actual".

Dentro del rubro "Antecedentes" se tomará en cuenta, tanto la reglamentación Jurídica-Administrativa que ha regulado la realización del trabajo, como los puestos que lo han venido ejecutando.

Por lo que respecta a la Situación Actual, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos: Objetivos, Estructura Orgánica, Normas y Políticas Administrativas, Funciones y Operaciones.

El tercer paso es:

#### 4.3. Formulación de los Manuales.

Es recomendable iniciar los manuales con el nombre oficial de la compañía, nombre de la unidad administrativa (Título), haciendo la aclaración de si se trata de un manual de carácter general o específico y registrar el lugar y fecha de su elaboración.

A continuación debe ir el índice que constituye la estructura del documento.

Explicar lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir, a través de ellos, así como, la mención de las unidades administrativas que participan en su elaboración y demás consideraciones y observaciones que se juzguen pertinentes bajo el rubro de la introducción.

Para el manual de organización, presentar un directorio de los funcionarios principales, mencionando los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización.

En Antecedentes Históricos, describir en forma -- breve las razones o causas que dieron origen a la entidad, así como, su desarrollo y evolución.

Registrar bajo el título Base Legal, las disposiciones constitucionales, leyes, decretos y acuerdos de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad.

En atribuciones, transcribir los incisos y textos en los que se señalan las atribuciones de la compañía.

Registrar bajo el título, Estructura Orgánica, -- una relación ordenada y sistemática de los principales cargos y de las unidades administrativas, - adscritas a éstos, en función de sus relaciones - de Jerarquía.

En el Título Organigrama, representar en forma -- gráfica la estructura de organización, en la que se muestran los principales cargos y los puestos que la integran.

Finalmente y bajo el título, Descripción de Funciones, registrar una relación detallada de las - funciones inherentes que corresponden a cada una de las unidades administrativas.

Para el manual de Procedimientos, presentar bajo el título, Areas de Aplicación, una relación de - las unidades administrativas que intervienen en - el procedimiento de que se trata, procurando se -

lleve a cabo en el orden de su aparición dentro del procedimiento.

En Políticas de Operación, registrar en forma explícita, las políticas, criterios o lineamientos que permitan realizar las actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles Jerárquicos Superiores.

En el título, Descripción de las Operaciones, se debe presentar en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento señalando la unidad administrativa responsable de su ejecución.

A efecto de permitir la visualización de conjunto de un procedimiento, es conveniente graficar el flujo de las operaciones de forma que se muestren las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas.

Finalmente, en el título Formularios o Impresos, se deben presentar las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento, ya sea intercambiándose en el procedimiento en que se originan o incluyéndose como apéndices del mismo.

#### APROBACION.

Una vez que se ha concluido la integración del manual, es importante que se realice una revisión final para verificar que la información contenida es la necesaria.

saria, completa y real. Posteriormente, se someterá a la aprobación de las autoridades correspondientes.

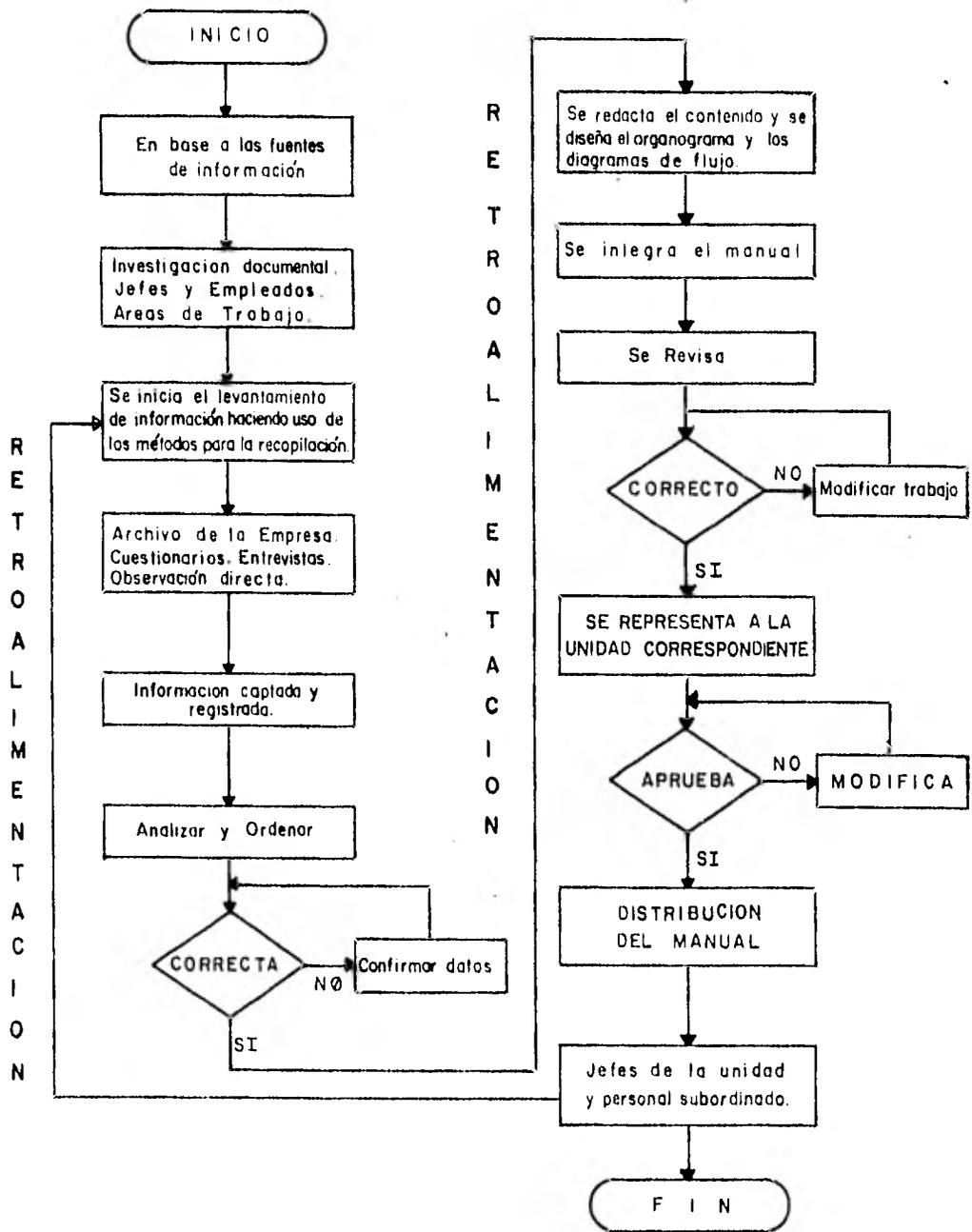
#### DISTRIBUCION.

La distribución del manual se efectuará a través de la unidad que se responsabilizó en su elaboración, a todos los jefes de las unidades administrativas y -- operativas, así como, al personal subordinado para su consulta.

#### RETROALIMENTACION.

Es necesario que este documento sea objeto de un manejo adecuado, así como, de una revisión y actualización permanente, ya que de no llevarse a cabo estas actividades no se cumplirán cabalmente los objetivos para los cuales fue establecido, convirtiéndose en un documento obsoleto y sin ningún beneficio.

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS



DISEÑO DE LOS CAPITULOS

MANUALES DE ORGANIZACION

Identificación

Indice

Introducción

Directorio

Antecedentes

Históricos

Base legal.

Atribuciones

Estructura Orgánica

Organigrama

Descripción de funciones

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Identificación

Indice

Introducción

Objetivos de los procedimientos

Area de aplicación

Normas de operación

Descripción de las Operaciones

Diagramas de flujo

C A P I T U L O  
(V)  
C A S O P R A C T I C O

\*DESARROLLO DE LA METODOLOGIA PROPUESTA\*

5.1.

\*MANUAL DE ORGANIZACION\*  
"DE LA EMPRESA"

\*EL PRESENTE MANUAL CORRESPONDE A UNA EMPRESA REAL,  
SOLO QUE POR RAZONES DE SEGURIDAD SE OMITIRA EL --  
NOMBRE Y SOLO SE DENOMINARA "LA EMPRESA".

I N D I C E

INTRODUCCION

OBJETIVO DEL MANUAL

PARTE	1.	INFORMACION GENERAL.
	1.1.	ANTECEDENTES HISTORICOS.
	1.2.	ATRIBUCIONES LEGALES.
	1.3.	FUNDAMENTO LEGAL.
	1.4.	OBJETIVOS DE "LA EMPRESA"
	1.5.	POLITICAS GENERALES.
PARTE	2.	
	2.1.	ESTRUCTURA ORGANICA.
	2.2.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.
PARTE	3.	OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA - ORGANIZACION.
	3.1.	OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL CON- SEJO DE ADMINISTRACION. RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
	3.2.	OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA <u>DI</u> RECCION GENERAL. RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.

- 3.3. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE CONTRALORIA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
- 3.4. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
- 3.4.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES NACIONALES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
- 3.4.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE IMPORTACION.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
- 3.5. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GERENCIA DE VENTAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
- 3.5.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUIDORES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.
- 3.5.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE GARANTIA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION.

- 3.6. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GE  
RENCIA ADMINISTRATIVA Y DE FI  
NANZAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA --  
SUBGERENCIA DE FINANZAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.1.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y  
COSTOS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.1.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE CREDITO Y CO---  
BRANZAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA --  
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.2.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE PERSONAL Y SER-  
VICIOS GENERALES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

- 3.6.2.2.           OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA DELE  
                          GACION ADMINISTRATIVA.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.
- 3.6.2.2.1.         OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA --  
                          OFICINA DE MANTENIMIENTO Y --  
                          SERVICIOS AUXILIARES.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.
- 3.7.                 OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GERE  
                          NCIA DE INGENIERIA Y DESA--  
                          RROLLO.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.
- 3.8.                 OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GERE  
                          NCIA DE MANUFACTURA.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.
- 3.8.1.             OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
                          PARTAMENTO DE PRODUCCION.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.
- 3.8.2.             OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
                          PARTAMENTO DE ALMACEN.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.
- 3.8.3.             OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
                          PARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDI  
                          DAD.  
                          RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
                          COMUNICACION.

\* I N T R O D U C C I O N \*

\* I N T R O D U C C I O N \*

" LA EMPRESA", ha operado una serie de acciones - en su organización, tendientes a desempeñar de manera eficiente y funcional la productividad, creando las -- condiciones apropiadas de normatividad, coordinación y control necesario, para lograr optimizar los procesos de administración y operación.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración, se genera este Manual de Organización, que no sólo permitirá obtener una mejor estrutura de apoyo de la dirección, sino precisar las - funciones asignadas.

Se pretende también que el presente Manual de Organización sirva como fuente de información y consulta a funcionarios y empleados de las diferentes áreas que integran la entidad, para dar cumplimiento a las disposiciones de la Dirección General.

\* OBJETIVO DEL MANUAL \*

\* OBJETIVO DEL MANUAL \*

El propósito fundamental de este Manual, es proporcionar en forma ordenada y sistemática, la información referente a los objetivos, los antecedentes históricos, la base jurídica, la estructura orgánica y las funciones de cada una de las áreas de " LA EMPRESA " .

Con ello se pretende presentar una visión de conjunto de la empresa, precisar las funciones que tiene encomendadas cada una de las Unidades Administrativas y servir de medio de integración y orientación al personal.

Esta estructura permitirá distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los Jefes de Departamento, fijar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando y coordinación de las actividades operativas.

PARTE "1"

\* INFORMACION GENERAL \*

1.1.

\* ANTECEDENTES HISTORICOS \*

1.2.

\* ATRIBUCIONES LEGALES \*

1.3.

\* FUNDAMENTO LEGAL \*

1.4.

\* OBJETIVOS DE " LA EMPRESA " \*

1.5.

\* POLITICAS GENERALES \*

1.1.

\* ANTECEDENTES HISTORICOS \*

1.1.

\* ANTECEDENTES HISTORICOS \*

Queda constituida el 5 de octubre de 1977, "LA EMPRESA", como Sociedad Anónima de Capital Variable, con un Capital Social Variable de \$30'000,000.00 (TREINTA MILLONES DE PESOS 00/100), representado por 3,000 (TRES MIL), acciones con valor nominal de \$ 10,000.00 (DIEZ-MIL PESOS 00/100), cada uno.

1.2.

\* ATRIBUCIONES LEGALES \*

1.2.

\* ATRIBUCIONES LEGALES \*

Según Acta Constitutiva celebrada el 5 de octubre de 1977:

- Ensamblar y manufacturar toda clase de artículos electrónicos.
- Ensamblar y manufacturar toda clase de Partes y componentes electrónicos.
- Dar servicio de mantenimiento y reparación a toda clase de artículos electrónicos.
- Comprar, vender, importar, exportar, arrendar y distribuir toda clase de artículos electrónicos.
- Realizar investigaciones y estudios relativos a toda clase de artículos electrónicos.
- Arrendar, adquirir, enajenar y gravar toda clase de muebles e inmuebles necesarios para fines de sociedad.
- Aceptar comisiones y representaciones de empresas relacionadas con el objeto de la sociedad mexicana o extranjera.
- Realizar y celebrar todos los actos y contratos de la naturaleza que fuere, en tanto se relacione con el objeto de la sociedad.

1.3.

\* FUNDAMENTO LEGAL \*

1.3

\* FUNDAMENTO LEGAL \*

El permiso se concede con fundamento en los artículos 17 de la Ley para Proveer la Inversión Mexicana y Regular, La Inversión Extranjera, así como, en el artículo 28, Fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en los términos del Artículo 27 Constitucional y sus Leyes Orgánicas y Reglamentarias; su uso implica su aceptación incondicional y obliga al cumplimiento de las disposiciones legales que rigen el objetivo de la Sociedad, su incumplimiento o violación que determinan dichos Ordenamientos Legales.

1.4.

\* OBJETIVOS GENERALES DE " LA EMPRESA " \*

1.4.

\* OBJETIVOS GENERALES DE " LA EMPRESA " \*.

- Manufacturar y ensamblar toda clase de Productos electrónicos y en especial autoestereos con materia prima nacional y extranjera.
- Realizar y celebrar todos los actos y contratos - de la naturaleza que fuere, en tanto se relacione con el objeto comercial de la Sociedad.
- Proporcionar a los consumidores, precios, calidad y servicio, mejor a los que existen en el mercado del mismo tipo de artículos.
- Proteger los intereses económicos y personales de los empleados y obreros de la empresa, sin ir en detrimento de los intereses de los accionistas, - clientes o acreedores.
- Proteger los intereses patrimoniales de la empresa, de sus acreedores y accionistas, sin ir en detrimento de los intereses de los empleados.

1.5.

\* POLITICAS GENERALES \*

1.5.

\* POLITICAS GENERALES \*

- Es política de esta empresa, que se debe proteger, -- los intereses económicos, personales, sociales y patrimoniales de todos los individuos relacionados con la empresa (Empleados, obreros, acreedores y clientes), sin ir en perjuicio de alguno -- de ellos o cualquier tercero.
  
- Es política de esta empresa, que se debe fomentar y premiar la actitud y acción de eficiencia, responsabilidad, gratitud y esmero entre los miembros de la Organización.
  
- Es política de esta empresa, que se debe reprobar y sancionar la actitud y acción de ineficiencia e irresponsabilidad entre los miembros de la Organización.
  
- Es política de esta empresa, que se debe participar en las actividades de la propia comunidad, -- buscando el mejoramiento de la misma.
  
- Es política de esta empresa, que se debe fomentar y proporcionar las mejores relaciones entre los miembros de la Organización (Obreros, empleados, funcionarios y accionistas), para crear un ambiente adecuado de comprensión para el trabajo.

PARTE " 2 "

2.1.

ESTRUCTURA ORGANICA

2.2.

\* ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL \*

2.1.

\* ESTRUCTURA ORGANICA \*

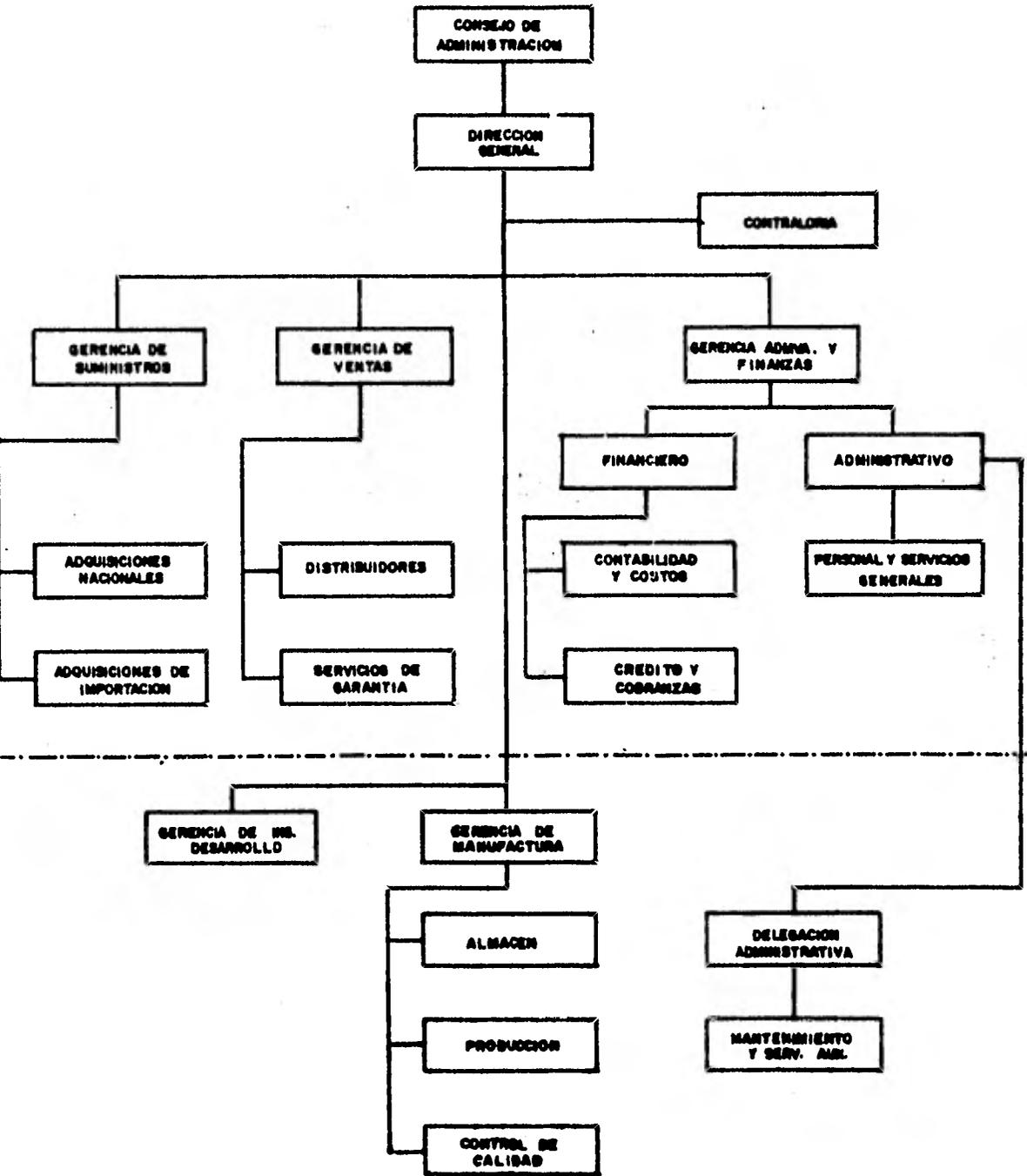
2.1. ESTRUCTURA ORGANICA.

- 0. CONSEJO DE ADMINISTRACION.
- 1. DIRECCION GENERAL.
  - 1.1. CONTRALORIA.
  - 1.2. GERENCIA DE SUMINISTROS.
    - 1.2.1. DEPTO. DE ADQUISICIONES NACIONALES.
    - 1.2.2. DEPTO. DE ADQUISICIONES DE IMPORTACION.
  - 1.3. GERENCIA DE VENTAS.
    - 1.3.1. DEPTO. DE DISTRIBUIDORES.
    - 1.3.2. DEPTO. DE SERVICIOS DE GARANTIA.
  - 1.4. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS.
    - 1.4.1. SUBGERENCIA DE FINANZAS.
      - 1.4.1.1. DEPTO. DE CONTABILIDAD Y COSTOS.
      - 1.4.1.2. DEPTO. DE CREDITO Y CONBRANZAS.
    - 1.4.2. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA.
      - 1.4.2.1. DEPTO. DE PERSONAL Y SERVICIOS GENERALES.
      - 1.4.2.2. DELEGACION ADMINISTRATIVA.
        - 1.4.2.2.1. DEPTO. DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES.

2.2.

\* ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL \*

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA "EMPRESA"



PARTE "3"

\* OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACION \*

3. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACION.

- 3.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL 'CON-  
SEJO DE ADMINISTRACION.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
  
- 3.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA DI  
RECCION GENERAL.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
  
- 3.3. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE CON--  
TRALORIA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
  
- 3.4. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GE  
RENCIA DE SUMINISTROS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
  
- 3.4.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE ADQUISICIONES -  
NACIONALES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
  
- 3.4.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE ADQUISICIONES -  
DE IMPORTACION.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

- 3.5. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GE  
RENCIA DE VENTAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.5.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE DISTRIBUIDORES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.5.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE SERVICIOS DE GA  
RANTIA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GE  
RENCIA ADMINISTRATIVA Y DE FI  
NANZAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA --  
SUBGERENCIA DE FINANZAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.1.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y  
COSTOS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

- 3.6.1.2.           OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE CREDITO Y CO---  
BRANZAS.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.2.             OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA --  
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.2.1.           OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE PERSONAL Y SER--  
VICIOS GENERALES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.2.2.           OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA DE  
LEGACION ADMINISTRATIVA.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.6.2.2.1.         OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA OFI  
CINA DE MANTENIMIENTO Y SERVI  
CIOS AUXILIARES.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.7.               OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GE  
RENCIA DE INGENIERIA Y DESA--  
ROLLO.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.
- 3.8.               OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GE  
RENCIA DE MANUFACTURA.

RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

3.8.1. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE PRODUCCION.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

3.8.2. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE ALMACEN.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

3.8.3. OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DE--  
PARTAMENTO DE CONTROL DE CALI  
DAD.  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y  
COMUNICACION.

3.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION  
RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION \*

3.1.

\* CONSEJO DE ADMINISTRACION \*

OBJETIVO:

Formular, corregir o mejorar los planes y programas, después de medir los resultados obtenidos en relación con los planeados, ya sea total o parcial.

AUTORIDAD:

Delegar autoridad suficiente al Director General y/o a cualquier otro miembro de la empresa, Para el cumplimiento de los objetivos y programas fijados.

Exigir una buena rentabilidad de dividendos al Director General.

Promover y realizar con periodicidad juntas con el Director General o en el momento que lo considere necesario.

Dirigir a la empresa en el momento que lo considere necesario.

RESPONSABILIDAD:

Aplicar medidas correctivas sobre la dirección de la empresa, cuando esto sea necesario.

Hacer que se cumplan los objetivos generales.

Lograr la rentabilidad presupuestada.

FUNCIONES:

- Revisar el cumplimiento de los objetivos.

- Incrementar el número de acciones si se conside  
ra necesario.
- Decidir en la contratación de asesoramiento de  
personal especializado.
- Nombrar el representante legal de la empresa, -  
así como, extinguir dicho nombramiento si lo --  
considera necesario.
- Autorizar Programas y Presupuestos, presentados  
por el Director General.
- Pedir informes al Director General, sobre la si  
tuación de la empresa.
- Mantener relaciones con las Dependencias Guber-  
namentales correspondientes.
- Revisar y aprobar los Manuales, Instructivos y  
reglamentos presentados por el Director General.
- Determinar al Director General la buena Administr  
tación de la empresa.

**COMUNICACION:**

Tener comunicación con el Director General por me  
dio de juntas, instrucciones y órdenes escritas o ver-  
bales, para un mejor control del funcionamiento de la  
empresa.

3.2.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA DIRECCION GENERAL \*  
"RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION"

3.2.

\* DIRECCION GENERAL \*

OBJETIVO:

Lograr los objetivos de la empresa mediante la me -  
jor planeación, organización, dirección y control de -  
los recursos asignados.

AUTORIDAD:

Sancionar actitudes o acciones de ineficiencia e  
irresponsabilidad de cualquier miembro de la organiza-  
ción.

Supervisar la elaboración de planes, programas y  
presupuestos de la organización.

Aprobar o reprobar planes, programas y el presu-  
puesto de la organización.

Impartir órdenes e instrucciones y hacer que se -  
lleven a cabo, referente a la planeación y dirección -  
de la organización, a los gerentes de las diferentes  
áreas.

Tomar decisiones de planeación, organización di-  
rección y control, en base a la interpretación de esta  
dos financieros.

RESPONSABILIDAD:

Dirección y coordinación de las actividades de --  
los miembros de la organización.

Informar periódicamente al Consejo de Administración, sobre la buena marcha de la organización por medio de juntas.

Estudiar y resolver lo mejor posible, los conflictos surgidos por el ejercicio de la organización, en coordinación con los gerentes de las diferentes áreas.

**FUNCIONES:**

- Informar mensualmente al Consejo de Administración, sobre el ejercicio de los programas y presupuestos que haya autorizado.
- Dirigir y coordinar las actividades de las Gerencias.
- Planear, organizar e instrumentar, políticas, sistemas y procedimientos de producción y administrativos, conforme a lo definido por el Consejo de Administración.
- Revisar las operaciones realizadas por las distintas gerencias de la empresa.
- Participar en las Juntas del Consejo de Administración.
- Estudiar y presentar al Consejo de Administración los programas y presupuestos, para su autorización.
- Estudiar la información integrada y estadísticas que muestre las labores realizadas , para tomar decisiones.

- Acordar con sus subordinados, para darles instrucciones, recibir información y resolver problemas.
- Estudiar y resolver lo más pronto que sea posible, los conflictos que aparezcan, coordinándose con los diferentes Gerentes.
- Dirigir y supervisar en conjunto con las demás unidades, los sistemas de comunicación.
- Analizar los planteamientos o alternativas de mejoramiento en la optimización, presentados por las diversas unidades.
- Conducir reuniones con los demás Jefes de área, para planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa.
- Mantener la disciplina para el cumplimiento de los objetivos.
- Analizar las sugerencias y/o propuestas de posibles cambios determinados, por el Departamento de Asesoría Interna.

**COMUNICACION:**

Con el Consejo de Administración, por medio de juntas periódicas.

Con los gerentes de las diferentes áreas, por medio de asambleas, instrucciones verbales o escritos, entrevistas o juntas, para coordinar el buen funcionamiento de la organización.

3.3.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE CONTRALORIA \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.3.

\* CONTRALORIA \*

OBJETIVO:

Manejar lo relativo a la planeación, control y -- sistematización de las funciones de los Departamentos que integran la organización, asimismo, la información y control de los programas y presupuestos autorizados por el Consejo de Administración.

AUTORIDAD:

Participar en la elaboración del presupuesto, pro-  
nóstico y proyecto de inversión y en la rentabilidad -  
de la misma, así como, determinar el flujo de caja óp-  
timo para la empresa.

Solicitar y hacer que se le proporcione la infor-  
mación que requiera, para el logro de su objetivo.

Establecer y manejar la medición y evaluación de  
los sistemas de control.

Decidir en la modificación e implantación de sis-  
temas y procedimientos de cada uno de los departamen-  
tos.

RESPONSABILIDAD:

Evaluar el funcionamiento de cada departamento, -  
Planear las mejoras de la Dirección, Proporcionar al -  
Director General, alternativas de solución a los pro-  
blemas presentados en cada departamento.

FUNCIONES:

- Programar y desarrollar auditorías contables y

administrativas, permanentemente.

- Obtener y analizar la información de los diferentes departamentos para sistematizarla y proveerla oportunamente al Consejo de Administración, Dirección General y Gerencias.
- Establecer los métodos sistematizados mediante los cuales se desarrollarán las actividades de cada departamento.
- Planear las mejoras en la organización.
- Revisar el debido cumplimiento de las funciones productivas y administrativas.
- Revisar y evaluar el funcionamiento de los elementos de protección.
- Establecer y manejar la medición y evaluación de los sistemas de control.

COMUNICACION:

Tener comunicación con los jefes de los departamentos que integran la organización, por medio de juntas, sugerencias y entrevistas, para tratar aspectos organizacionales y la coordinación interdepartamental.

3.4.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GERENCIA DE SUMINISTROS \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.4.

\* GERENCIA DE SUMINISTROS \*

OBJETIVO:

Dotar a la empresa de los componentes electróni--cos, así como, de las materias primas nacionales y ex--tranjeras requeridas en las cantidades y calidad espe--cificadas, por la empresa y a los mejores precios posi--bles en el mercado.

AUTORIDAD:

Tomar decisiones respecto a la compra de mercan--cia, materiales y productos con las especificaciones - fijadas.

Hacer que se lleven a cabo las políticas de com--pra, establecidas por la Dirección General.

Tomar decisiones respecto a cambio de proveedores, ya sean nacionales o extranjeros.,

RESPONSABILIDAD:

Realizar las compras al menor costo posible, así como, pactar el plazo de pago más conveniente para la compañía, sin ir en detrimento de la calidad.

FUNCIONES:

- Contar con registros, catálogos, listas de pre--cios que permitan una buena labor de compras.
- Coordinarse con los departamentos de Manufactu--ras, Planeación y Desarrollo, para la compra - de los materiales adecuados con las especifica--

ciones fijadas, en base al presupuesto autorizado por el Consejo de Administración.

- Comunicar al Director General, en caso de cambio en el mercado del precio, calidad de los materiales y componentes utilizados en el proceso de manufactura.
- Elaborar programas de período de compra.
- Elaboración de cuadros estadísticos e informes de las actividades.

COMUNICACION:

Tener comunicación con los departamentos de administración y finanzas, ventas y de manufactura, mediante juntas y contacto telefónico, con objeto de tratar las requisiciones de material nacional e importado.

3.4.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE \*

\* ADQUISICIONES NACIONALES \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.4.1.

\* ADQUISICIONES NACIONALES \*

OBJETIVO:

Proveer a la empresa de las materias primas nacionales, mediante la investigación y análisis de los precios y de los diferentes proveedores, que permita la - óptima compra.

AUTORIDAD:

Tomar decisiones respecto a la compra de materia prima.

Tomar decisiones respecto a cambio de proveedores.

RESPONSABILIDAD:

Mantener las mejores relaciones con los proveedores, con el fin de obtener las mejores condiciones para la organización.

FUNCIONES:

- Analizar e informar sobre precios del mercado - de la materia prima.
- Recibir a los proveedores para aclarar dudas so bre su producto.
- Llevar un control sobre compras realizadas.
- Solicitar a los proveedores listas y catálogo - de productos y precios.
- Formular las órdenes de requisición.

- Archivar toda la documentación relacionada con las compras.
  
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.

**COMUNICACION:**

Tener comunicación con la gerencia de suministros mediante entrevistas, para plantear las diferentes alternativas de compra.

3.4.2.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE \*

\* ADQUISICIONES DE IMPORTACION \*

▪ RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION ▪

3.4.2.

\* ADQUISICIONES DE IMPORTACION \*

OBJETIVO:

Proveer a la empresa de la materia prima de importación, mediante la investigación y el análisis de los precios de los materiales y equipos en el mercado internacional, que permita una mejor toma de decisiones en la adquisición de materia prima.

AUTORIDAD:

Tomar decisiones respecto a la compra de materia prima de importación.

Tomar decisiones respecto a cambio de proveedores.

RESPONSABILIDAD:

Mantener las mejores relaciones con los proveedores y conseguir los precios más convenientes para la organización.

FUNCIONES:

- Analizar e informar sobre precios del mercado internacional.
- Pedir pruebas a los proveedores sobre sus productos.
- Archivar toda la documentación relacionada con la compra.
- Llevar un control sobre las compras realizadas.

- Solicitar a los proveedores listas de precios.
- Formular órdenes de requisición de los materiales.
- Tramitar permisos de importación.
- Mantener relaciones con funcionarios aduaneros.

COMUNICACION:

Tener comunicación con la gerencia de suministros mediante entrevistas, para plantear las alternativas de compra.

3. 5.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA GERENCIA DE VENTAS \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.5.

\* GERENCIA DE VENTAS \*

OBJETIVO:

Cumplir con el presupuesto y tener un constante incremento en las ventas mediante la adecuada dirección de productos distribuidos por la compañía, hacia los consumidores.

AUTORIDAD:

Tiene autoridad para determinar las cuotas de ventas y sistemas de incentivos.

Tiene autoridad para controlar las actividades de los vendedores.

Asignar las rutas de cada vendedor.

Decidir en las mejores condiciones de venta.

Autorizar concesión de créditos, descuentos, etc.

RESPONSABILIDAD:

Desarrollar programas de publicidad, buscando la mejor utilización de los recursos con que se cuente.

Planear la distribución y las ventas, de tal manera, que los productos se encuentren en el preciso lugar y en el momento oportuno.

Mantener informada a la Dirección de sus actividades mensuales.

FUNCIONES:

- Dar a conocer a los consumidores y a la comunidad en general, los productos de la compañía, - señalando sus ventajas y desarrollando la nece-sidad de consumo.
  
- Desarrollar programas de publicidad, que com---prenda el presupuesto basado en los tipos de pú**u**blico, a los que se pretenda llegar, buscando - la mejor utilización de los recursos financie--ros con que se cuente.
  
- Determinar los medios publicitarios más conve--nientes, para hacer llegar el mensaje a los nú--cleos adecuados.
  
- Planear la venta y distribución, para que se en--cuentren los productos que pide el mercado en - el preciso lugar y en el momento oportuno.
  
- Planear las condiciones de venta, descuentos --promocionales y descuentos por pronto pago.
  
- Elaborar informes de sus actividades mensuales.
  
- Acordar con supervisores y/o vendedores, perió--dicamente, para resolver problemas.
  
- Elaborar listas de precios de venta, por línea de producto.
  
- Proponer para su aprobación, los precios y con--diciones, bajo los cuales se efectuarán las ven--tas.

- Tramitar facturación del pedido.
- Formular cuadros estadísticos con fines de información.
- Obtener pedidos de los clientes dentro de las condiciones y políticas establecidas.
- Controlar las actividades de los vendedores, asignando rutas, determinando cuotas de venta y sistemas de incentivos.
- Controlar el volumen total de ventas por tipo de artículos vendidos y por clientes.
- Planear, organizar e investigar, las necesidades, preferencias y/o gustos del consumidor.
- Atender quejas del cliente, referente a la entrega de la mercancía y Servicio de Garantía.
- Controlar cambios de precio de la línea de productos.
- Supervisar las entregas realizadas.
- Programar las órdenes de entrega.
- Estimar pronóstico de ventas.
- Elaborar y presentar el presupuesto, de acuerdo a sus actividades.

- Integrar y coordinar el trabajo con el de compras, producción y finanzas.
- Verificar las existencias de la línea de productos.
- Poner énfasis en la calidad y servicio.
- Formular y entregar reportes sobre ventas.

COMUNICACION:

Tener comunicación con la Gerencia de suministros, finanzas, con la Dirección General y departamentos adscritos, mediante juntas, políticas e instrucciones, para tratar aspectos de distribución y revisión electrónica a los consumidores.

3.5.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUIDORES \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.5.1.

\* DISTRIBUIDORES \*

OBJETIVO:

Entregar el producto al consumidor, en el lugar y tiempo establecido.

FUNCIONES:

- Entregar al cliente el producto.
- Reportar quejas del cliente.
- Reportar posibles clientes en las rutas de entrega.
- Mantener el equipo de entrega en buenas condiciones.

COMUNICACION:

Tener comunicación con el departamento de ventas, para acordar sus actividades y rutas de distribución - del día, mediante entrevistas.

3.5.2.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE \*  
\* SERVICIOS DE GARANTIA "  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.5.2.

\* SERVICIO DE GARANTIA \*

OBJETIVO:

Proporcionar servicio de revisión en los aparatos electrónicos a los consumidores.

FUNCIONES:

- Reparar aparatos electrónicos con garantía.
- Dar servicio de revisión electrónica a las plantas armadores (consumidores)
- Instalar el producto, cuando se requiera.

COMUNICACION:

Tener comunicación con el Departamento de Ventas, mediante entrevistas e instrucciones.

RESPONSABILIDAD;

Dar el servicio de garantía oportunamente.

3.6.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA \*  
\* GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.

\* GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS \*

OBJETIVO:

Coordinar en forma adecuada los recursos humanos y financieros, para el logro de los objetivos de la empresa.

AUTORIDAD:

Tomar decisiones respecto a la fuente de financiamiento más conveniente.

Tomar decisiones respecto a la compra de materia prima de importación.

Decidir en la contratación y cambios de personal Profesional y Técnico.

Aprobar presupuestos.

RESPONSABILIDAD:

Tener actualizados los registros de todas las operaciones contables de la empresa.

Mantener en constante reposición, la caja chica.

Tiene la responsabilidad de que se lleve en forma oportuna, a cabo, el cobro de las ventas hechas a crédito.

FUNCIONES:

- Dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de los departamentos que integran la organización.

- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, asignados.
- Coordinar el establecimiento de políticas, normas y procedimientos de trabajo.
- Elaborar estudios y proyectos, tendientes a mejorar el funcionamiento de los servicios.
- Gestionar acuerdos e intercambiar ideas y opiniones en la formulación de políticas y programas de cada gerencia.
- Redactar y autorizar documentos legales y oficiales.
- Supervisar las actividades realizadas de las unidades adscritas a la gerencia.

**COMUNICACION:**

Tener comunicación con la Dirección General, y de más departamentos, mediante juntas, informes y entrevistas, para elaborar los presupuestos, analizar los financiamientos y aspectos de contratación de personal.

3.6.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA SUBGERENCIA DE FINANZAS \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.1.

\* SUBGERENCIA DE FINANZAS \*

OBJETIVO:

Planear, manejar y controlar la contabilidad y -- los recursos monetarios, para su funcionamiento en las mejores condiciones y la mejor inversión de los mismos.

AUTORIDAD:

Tiene autoridad para evaluar el funcionamiento de la organización, mediante la realización de auditorías contables.

Manejar el efectivo que ingresa y egresa a la em-- presa.

Tomar decisiones respecto al costo de mercancías, materiales y productos más conveniente para la empre-- sa.

RESPONSABILIDAD:

Entregar los estados financieros con oportunidad.

Mantener los registros al día, de las operaciones de la empresa.

Informar la situación financiera de la compañía - con perioricidad.

FUNCIONES:

- Auxiliar a los diferentes departamentos en la - elaboración y establecimiento de sus prespues- tos.

- Predeterminar las necesidades de obtención de fondos y planear los métodos más ventajosos para ello.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades contables y de costos.
- Elaborar informes de las actividades encomendadas.
- Manejar el efectivo que ingresa y egresa de la empresa.
- Determinar la situación financiera de la empresa.
- Llevar registros y elaborar reportes y estados financieros, que permitan conocer los resultados de la empresa.
- Establecer sistemas de costos predeterminados y reales.
- Programar, dirigir y controlar las transacciones económicas de la empresa.
- Establecer controles de la cuenta de cheques.
- Planear y dirigir la aplicación de los recursos financieros.

**COMUNICACION:**

Tener comunicación con la Gerencia de Administración y Finanzas y los departamentos adscritos, mediante juntas, reportes, informes y entrevistas, para tra-

tar aspectos relacionados con los registros contables y de la situación que guarda la empresa.

3.6.1.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE \*  
\* CONTABILIDAD Y COSTOS \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.1.1.

\* CONTABILIDAD Y COSTOS \*

OBJETIVO:

Llevar registros que permitan conocer los resultados de la empresa, asimismo, establecer sistemas de -- costos predeterminados y reales.

AUTORIDAD:

Firmar vales y llenar cheques bajo instrucciones.

Revisar correspondencia.

Determinar los costos de producción, distribución y administración.

RESPONSABILIDAD;

Mantener los registros contables al día.

FUNCIONES:

- Valuar los inventarios de los productos.
- Elaborar la nómina semanal y quincenal.
- Realizar pagos de impuestos, I.M.S.S., etc.
- Elaborar contrarecibos a proveedores.

3.6.1.2.

- \* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE \*
- \* CREDITO Y COBRANZAS \*
- " RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.1.2.

\* CREDITO Y COBRANZAS \*

**OBJETIVO:**

Dictaminar sobre la conveniencia del otorgamiento de créditos a clientes y tramitación y control de todo lo relativo a una cobranza, para protección de los interesados.

**AUTORIDAD:**

Conceder crédito a clientes, bajo las condiciones establecidas.

Dar instrucciones al personal adscrito, al propio departamento.

**RESPONSABILIDAD:**

Controlar los créditos y cobros sistemáticamente.

Mantener al día los saldos por cada cuenta.

**FUNCIONES:**

- Registrar los cobros a clientes.
- Elaborar un sistema para facturar y cobrar.
- Archivar copia de la factura por cada cliente.
- Realizar un análisis de saldos por cliente.
- Reportar con oportunidad, cuales clientes no están cumpliendo en los pagos.
- Realizar llamados telefónicos y visitas a clientes, para recordarles fecha de pago.

COMUNICACION:

Tener comunicación con el Departamento de Finanzas, Contabilidad y Costos, mediante informes, reportes y entrevistas.

3.6.2.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA \*

\* SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.2.

\* SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA \*

**OBJETIVO:**

Desarrollar y administrar programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente y eficaz.

**AUTORIDAD:**

Tratar problemas específicos de la Subgerencia.

Dar instrucciones al personal adscrito a la Subgerencia.

Despedir personal, con previa autorización del Gerente Administrativo y de Finanzas.

Vigilar que la administración esté de acuerdo con lo planeado.

**RESPONSABILIDAD:**

Mantener relaciones laborales conciliadoras entre los intereses de la compañía y de sus empleados.

**FUNCIONES:**

- Seleccionar y contratar el personal idóneo.
- Elaborar programas de ascenso y transferencias, asimismo, de adiestramiento y capacitación.
- Elaborar los manuales de organización y procedimientos e instructivos de operación general y departamental.

- Mantener relaciones laborables, conciliando los intereses de la compañía y de sus empleados.
- Establecer sistemas de incentivos.
- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin sueldo.
- Planear y operar las actividades de proveeduría.
- Verificar que los sistemas de comunicación se - lleven a cabo, tanto en sentido vertical, como horizontal.
- Planear y operar las actividades de mantenimiento.
- Desarrollar reglamentos de trabajo.
- Planear y operar las actividades de transporte.
- Coordinar y difundir los servicios médicos y - las prestaciones sociales.
- Coordinarse con la Delegación Administrativa, - en la asignación de actividades que le corres-- ponden al Departamento de Personal y Servicios Generales.
- Planear, organizar y controlar sistemas de almacen, coordinarse con el área de Manufactura.
- Elaborar y presentar el presupuesto de acuerdo a sus programas y actividades.

- Planear y programar los métodos de cobranzas.
- Dirigir y controlar los métodos de cobranzas.
- Establecer y mantener relaciones con el Sindi  
cato.
- Elaborar sistemas de remuneración, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad de -- cada puesto.
- Promover los sistemas, medios y climas apropiados, para desarrollar ideas e intercambiar in-- formación a través de toda la organización.
- Establecer adecuados métodos precautorios, para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias de robo, fuego, y riesgos si-- milares.
- Verificar que todas las áreas cuenten con los - elementos necesarios para desarrollar sus acti-- vidades.
- Informar periódicamente al Director General, so  
bre el desarrollo de sus actividades.
- Planear y operar las actividades de intendencia.

COMUNICACION:

Tener comunicación con la Gerencia Administrativa y Financiera, con la Delegación Administrativa y demás departamentos, por medio de políticas, reglas, entre--

vistas e instrucciones, para tratar aspectos de contra  
tación de personal a nivel obrero, relaciones sindica-  
les y de servicios generales.

3.6.2.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE \*  
\* PERSONAL Y SERVICIOS GENERALES \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.2.1.

\* PERSONAL Y SERVICIOS GENERALES \*

OBJETIVO:

Ejecutar y tramitar todo lo relacionado con el personal en cuanto a permisos, altas y bajas etc., así como, problemas de mantenimiento y servicio médico.

AUTORIDAD:

Decide sobre permisos, altas y bajas, selección y capacitación del personal.

RESPONSABILIDAD:

Contar con medidas de seguridad e higiene en la empresa.

Mantener las mejores relaciones con todo el personal que integran la organización.

Prestar todos los servicios generales necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES:

- Informar al Jefe Administrativo sobre los movimientos de personal, salario, prestaciones, etc.
- Tratar con los diversos jefes sobre problemas de personal.
- Atender a empleados sobre quejas, sugerencias, etc.

- Tramitar la selección de los candidatos.
- Dar servicio de intendencia.
- Dirigir los procedimientos para llevar a cabo las tareas administrativas.
- Supervisar que la aplicación de las normas, -- técnicas y/o administrativas, se cumplan oportunamente.
- Efectuar análisis de trabajo para lograr el me jor empleo de los recursos humanos.

COMUNICACION:

Tener comunicación con todo el personal, mediante reglas, políticas, instrucciones y entrevistas, para - resolver los problemas que se susciten.

3.6.2.2.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA \*

\* DELEGACION ADMINISTRATIVA \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.2.2.

\* DELEGACION ADMINISTRATIVA \*

OBJETIVO:

Dirigir y supervisar el desarrollo de las operaciones, sistemas y procedimientos de control, en los recursos humanos y materiales conforme a las normas establecidas al área de su competencia.

AUTORIDAD:

Supervisar tareas que requieren trato directo permanente y aplicar correctivos si fuesen necesarios.

Contratar o despedir personal, siguiendo los cauces establecidos por la Subgerencia Administrativa.

RESPONSABILIDAD:

Aplicar correctamente las normas y reglamentos dictados por la Gerencia General, en su nivel central.

FUNCIONES:

- Ejecutar y controlar los programas de capacitación, comunicación y de Trabajo.
- Mantener relaciones con representantes sindicales.
- Establecer horarios de trabajo.
- Coordinarse con el departamento administrativo en reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Dirigir las operaciones de mantenimiento y servicio de intendencia en la planta.

- Realizar informes sobre las actividades realizadas en la planta.
- Sugerir sistemas de remuneración, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad de cada puesto.
- Establecer adecuados métodos precautorios, para salvaguardar a la planta y su personal, de robo, fuego y riesgos similares.
- Verificar que todas las áreas cuenten con los elementos necesarios para desarrollar sus actividades.

COMUNICACION:

Tener comunicación y relaciones con el Departamento Administrativo, Manufactura e Ingeniería y Desarrollo, mediante contacto telefónico, juntas, entrevistas e informes.

3.6.2.2.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA \*

\* OFICINA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES \*

\* RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.6.2.2.1.

\* MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES \*

OBJETIVO:

Conservar y mantener la maquinaria e instalaciones en condiciones de óptimo funcionamiento, proporcionando mantenimiento de tipo preventivo y servicios similares a la planta de fabricación y oficinas administrativas.

AUTORIDAD:

Tomar decisiones respecto al tipo de mantenimiento correctivo o preventivo más conveniente.

RESPONSABILIDAD:

Mantener en óptimas condiciones de uso la maquinaria e instalaciones de la planta de fabricación.

FUNCIONES:

- Proveer a la fábrica de electricidad, agua y demás servicios similares y conexos.
- Elaborar o sustituir herramientas relacionadas con el equipo de fabricación.
- Vigilar el funcionamiento adecuado de la maquinaria y equipo.
- Colocar y/o mover objetos y materiales que suponen destreza manual con herramientas.

COMUNICACION:

Tener comunicación con el departamento de Manufactura e Ingeniería y Desarrollo, por medio de reportes y quejas.

3.7.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DE LA \*  
\* GERENCIA DE INGENIERIA Y DESARROLLO \*  
" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.7.

\* GERENCIA DE INGENIERIA Y DESARROLLO \*

OBJETIVO:

Planear y desarrollar proyectos relacionados con el diseño del producto garantizado, el óptimo uso y manejo de productos, materiales, equipo y herramienta, - así como, mantener las instalaciones en condiciones de óptimo desarrollo.

AUTORIDAD:

Dar instrucciones y hacer que se cumplan, al personal adscrito a la Gerencia.

Tomar decisiones respecto al desarrollo de modelos nuevos, del producto.

RESPONSABILIDAD:

Proponer nuevos modelos con perioricidad, tomando en cuenta la evolución de los prductos y las condiciones del mercado.

FUNCIONES:

- Investigación constante para las modificaciones a los productos en fabricación.
- Proporcionar a Ventas, argumentos para rebatir las reclamaciones si son infundadas.
- Elaborar proyectos y diseños de nuevos productos.
- Recomendar las medidas necesarias para corregir en el futuro, riesgos o defectos.

- Preparar informes de las actividades realizadas mensualmente.

COMUNICACION:

Tener comunicación con las Gerencias de Manufactura, Suministros, Ventas y Finanzas, con la finalidad de planear y desarrollar proyectos de productos de nueva creación, que garanticen el gusto del consumidor. Esta comunicación es por medio de juntas, informes y reportes.

3.8.

\* OBJETO Y AUTORIDAD DE LA \*

\* GERENCIA DE MANUFACTURA \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.8.

\* GERENCIA DE MANUFACTURA \*

OBJETIVO:

Lograr los volúmenes planeados de fabricación dentro de los límites de calidad deseados en el proceso de tiempo y costo, previamente fijado, mediante la coordinación, dirección y control de Los recursos materiales y técnicos, así como, los humanos que se tengan asignados.

AUTORIDAD:

Evaluar para efectos de control operativo, todas las funciones realizadas por los miembros de la Gerencia.

Vigilar y verificar los controles de calidad establecidos.

Decidir en los requerimientos de compra de materia prima nacional e importada.

RESPONSABILIDAD:

Entregar la línea de productos, en el tiempo fijado por la Dirección General.

Responder de la materia prima y del producto terminado que se encuentre en el almacén, por medio del registro de inventarios.

Presentar informes, programas y planes de fabricación a la Dirección General.

FUNCIONES:

- Programar volúmenes de producción.
- Planear y controlar los volúmenes de producción fijados.
- Evaluar para efectos de control operativo, todas las funciones realizadas en el logro del objetivo general.
- Distribuir y controlar el plan de trabajo de cada departamento correspondiente, vigilando se lleve a cabo.
- Verificar y vigilar los controles de calidad deseados.
- Controlar el equipo material de la Planta, llevando registros de especificaciones y modificaciones.
- Elaborar informes y reportes, que permitan apreciar el desarrollo del programa establecido, así como, las desviaciones del mismo.
- Verificar la precisión y funcionalidad de los elementos materiales.
- Supervisar y controlar los procesos de producción.
- Coordinarse con Ventas y Finanzas conjuntamente, con la finalidad de determinar el volumen de producción estimado en base al presupuesto autorizado por el Consejo de Administración.

3.8.1.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL \*

\* DEPARTAMENTO DE PRODUCCION \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.8.1.

\* PRODUCCION \*

OBJETIVO:

Fabricar la línea de productos, mediante la transformación, composición o combinación de los materiales, partes o subensambles.

AUTORIDAD:

Determinar cargas de trabajo por puesto.

Supervisar la realización de los programas de fabricación.

Determinar fechas límites, para cada actividad.

Tomar decisiones en base a quejas y sugerencias - del personal, para el logro de los objetivos.

RESPONSABILIDAD:

Mantener en buen estado la maquinaria de producción.

Entregar los productos en el tiempo estimado.

Hacer uso racional de los recursos asignados.

FUNCIONES:

- Llevar a cabo la transformación de insumos en productos.
- Elaborar registros que aprecien los volúmenes de productos, tanto en proceso como terminados.

- Determinar la mejor localización del equipo y áreas de trabajo.
- Determinar cargas de trabajo por puesto.
- Supervisar la realización de los programas de fabricación.
- Determinar fechas límites para cada actividad.
- Reportar el desarrollo de las actividades y -- las desviaciones de las mismas.

COMUNICACIONES:

Tener comunicación con los departamentos de Manufactura, Almacén y Control de Calidad, por medio de entrevistas y reportes, para programar la cantidad a fabricar.

3.8.2.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL \*

\* DEPARTAMENTO DE ALMACEN \*

" RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION "

3.8.2.

\* ALMACEN \*

OBJETIVO:

Recibir, almacenar, controlar y despachar los materiales y/o productos en óptimas condiciones, que permitan una fácil identificación, localización y manejo de los mismos.

AUTORIDAD:

Tiene autoridad de realizar movimientos (entradas y salidas), de mercancías, materiales y productos, dentro de las reglas fijadas por la Dirección.

RESPONSABILIDAD:

Mantener en buenas condiciones las mercancías, materiales y productos.

FUNCIONES:

- Establecer los mejores medios de transporte y manejo de materiales y productos, dentro de la fábrica.
- Registrar los movimientos de entrada y salida de mercancía, materiales y productos.
- Realizar inventarios físicos de existencia, con periodicidad.
- Reportar la escasez y sobrantes de materiales y productos con oportunidad.
- Detectar y remitir con oportunidad la relación de faltantes a la Unidad de Suministros.

- Informar de las actividades realizadas.
- Operar los procedimientos de control de almacén, establecidos por la Gerencia de Manufactura.

**COMUNICACION:**

Tener comunicación con los departamentos de Manufactura y Producción, por medio de informes, sugerencias y entrevistas.

3.8.3.

\* OBJETIVO Y AUTORIDAD DEL \*

\* DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD \*

\* RESPONSABILIDAD, FUNCIONES Y COMUNICACION \*

3.8.3.

\* CONTROL DE CALIDAD \*

OBJETIVO:

Verificar y vigilar que la producción se realice dentro de los límites establecidos y que no salga el producto al mercado fuera de ellos.

AUTORIDAD:

Dar el visto bueno a la línea de productos que deban de salir al mercado.

Autorizar y/o cancelar productos terminados para su venta.

Realizar investigaciones para mejorar los productos.

RESPONSABILIDAD:

Reportar con oportunidad al área de Producción, las desviaciones de calidad del producto o partes.

FUNCIONES:

- Aplicar pruebas y mediciones de control de calidad directamente sobre la materia prima, producción en proceso y producto terminado.
- Desarrollar métodos y sistemas de medición de calidad.
- Localizar aquellas cuya calidad esté por abajo de los estándares establecidos y notificarlo a los afectados.

- Establecer los medios para detectar producción defectuosa de partes, subensambles o productos.

COMUNICACION:

Tener comunicación con el departamento de Producción y Manufactura, por medio de reportes y entrevistas.

\* DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS \*

\* DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS \*

DIRECTOR GENERAL

CONTRALOR

GERENTE DE SUMINISTROS

JEFE DEL DEPTO. DE ADQUISICIONES NACIONALES

JEFE DEL DEPTO. DE ADQUISICIONES DE IMPORTACION

GERENTE DE VENTAS

GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE FINANZAS

SUBGERENTE DE FINANZAS

JEFE DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD Y COSTOS

JEFE DEL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS

SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

JEFE DEL DEPTO. DE PERSONAL Y SERVICIOS GENERALES

DELEGADO ADMINISTRATIVO

JEFE DEL DEPTO. DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES

GERENTE DE INGENIERIA Y DESARROLLO

GERENTE DE MANUFACTURA

JEFE DEL DEPTO. DE ALMANCEN

JEFE DEL DEPTO. DE PRODUCCION

JEFE DEL DEPTO. DE CONTROL DE CALIDAD

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Después de analizar el desarrollo de las organizaciones y la problemática que las aqueja a través de la presente investigación, se ha llegado a ciertas conclusiones y se pueden hacer ciertas recomendaciones.

Se observa y se puede afirmar que uno de los principales problemas que las organizaciones padecen, es la toma de decisiones equivocadas, que hace la dirección en cuanto a la organización de la empresa, atribuible ésta principalmente a la falta de conocimientos -- por parte del empresario en teoría y técnicas administrativas, observándose que este problema se acentúa entre la Pequeña y Mediana Empresa.

Ahora bien, para que la empresa se mantenga en condiciones aceptables de eficiencia, se visualiza la necesidad de contar con una estructura organizacional bien definida, o sea el armazón donde se sustentan todos los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, principalmente, que estén bien determinadas las tareas o funciones asignadas a cada uno de los miembros, los niveles de autoridad y responsabilidad que existen entre ellos, las políticas y objetivos, ya sea en general o específicos y los procedimientos de las operaciones a realizar en la organización.

Sobre este particular existe mucha información, información que desgraciadamente es poco conocida por el empresario mexicano, precisamente por esto queremos

recomendar la implantación y el uso de manuales administrativos como instrumento de apoyo en la administración de la Pequeña y Mediana Empresa.

Hacemos esta recomendación en base a la experiencia que se ha adquirido a través de esta investigación, y en base también a los conocimientos teóricos, así como, a la práctica profesional que nos demuestra que los manuales administrativos son una herramienta administrativa que contribuye eficazmente a una mejor organización en la empresa y como consecuencia una mejor consecución de los objetivos.

Por otro lado y de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo que se realizó, es palpable, la nula existencia de algún modelo o método para elaborar dichos manuales, y dada la importancia que ellos revisten en la organización se propone y se recomienda una metodología general y al mismo tiempo versátil para elaborar los manuales, pudiéndose adaptar a cualquier empresa que caiga dentro de la clasificación de Pequeña y Mediana.

Dicha metodología sirvió de guía para la elaboración del Manual de Organización de una empresa "X", clasificada como Pequeña y Mediana Empresa.

Lográndose al aplicar la metodología propuesta, un instrumento de comunicación y coordinación muy útil para dicha organización, ya que le permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática toda la información referente a los antecedentes, objetivos, políticas, atribuciones y organización de la empresa.

Obteniéndose como resultado de la difusión e implantación de este Manual, una mejor estructuración de los niveles jerárquicos y un mejor conocimiento de ellos por parte de todos los miembros de la organización, ya que con anterioridad a éste, había muchos problemas por no estar claramente definidos dichos niveles, ocasionando con esto, conflictos que disminuyeron al difundir el citado Manual.

Al mismo tiempo, al quedar claramente definidas las funciones de cada miembro, así como, la autoridad y responsabilidad inherente a ellas, se llegó a obtener un mejor control sobre la actuación individual y de conjunto de la organización, evitando duplicidad de funciones o "lagunas", dentro de los procedimientos cotidianos de la organización, pudiéndose aplicar medidas correctivas para lograr un mejor funcionamiento de la empresa en general.

Finalmente, queremos aclarar que en la administración no existe la "varita mágica", que todo lo resuelve o la fórmula exacta para resolver problemas y que existen muchos instrumentos o "remedios" para determinados problemas que puedan existir o surgir en cualquier empresa, pero que ninguno por bueno que sea, vá a funcionar como uno lo desea, si la gente encargada de aplicarlos o utilizarlos no lo hace adecuadamente.

Esto mismo sucede con los Manuales Administrativos, una herramienta muy útil como apoyo a la organización de cualquier empresa, pero que si no son elaborados por gente capacitada o usados, difundidos y actualizados como es debido, no podrán ser todo lo útil y -

eficiente que potencialmente son, porque su influencia depende en gran parte de la habilidad y conocimientos de las personas que lo realizan y que los manejan, por que en muchos casos "más vale un gramo de eficiencia - que un kilo de manuales". \*

No debemos sin embargo, esperar una evidencia concluyente antes de concientizar a los empresarios mexicanos respecto a las muchas ventajas que ofrecen los - numerosos instrumentos administrativos y en este caso - particular los manuales, asimismo, sembrar en ellos la inquietud por prepararse y capacitarse en cuanto a teoría y técnicas administrativas, para aplicarse en su - propia empresa, buscando una mejor optimización del objetivo general de la organización.

\* ANONIMO.....

\* A N E X O S \*

I MODELOS DE CUESTIONARIO.

II DISEÑO PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS  
Y DIAGRAMAS DE FLUJO.

\* A N E X O I \*

MODELOS DE FORMAS PARA LA RECOPIACION  
DE LA INFORMACION

— 173 —  
CUESTIONARIO DE DATOS DE PUESTOS

DEPTO. NUM. \_\_\_\_\_ NOMBRE: \_\_\_\_\_  
EMPLEADO NUM. \_\_\_\_\_ NOMBRE: \_\_\_\_\_

I D E N T I F I C A C I O N

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR: \_\_\_\_\_  
A QU OTROS PUESTOS REPORTA: \_\_\_\_\_

INDIQUE QUE UNIDADES INTEGRAN SU DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

QUE TIEMPO TIENE EN EL PUESTO QUE OCUPA:      1 A 3 MESES   
3 A 6 MESES  6 MESES A 1 AÑO  1 A 2 AÑOS   
2 A 5 AÑOS  5 A 10 AÑOS  10 AÑOS O MAS   
EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑA SOBRE QUE ASUNTOS TOMA DECISIONES: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

EXPLIQUE BREVEMENTE AL PUESTO COMO UN TODO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

R E S P N S A B I L I D A D

TIENE RESPONSABILIDAD DIRECTA SOBRE:

EQUIPO	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TIPO _____
MOBILIARIO	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TIPO _____
MAQUINARIA	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TIPO _____
DINERO EN EFECTIVO	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	HASTA QUE CANTIDAD: _____
OTROS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TIPO _____

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_







\* A N E X O II \*

DISEÑO PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS Y DIAGRAMAS  
DE FLUJO

## ' ORGANIGRAMA '

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa y/o de un departamento y la relación que guardan entre sí.

### FINALIDAD:

Es un instrumento que proporciona aspectos fundamentales de la organización:

- Proporciona una imagen formal de la compañía.
- Indica la relación de jerarquía que guardan entre los principales órganos.
- Facilita al personal el conocimiento de su ub  
cación y relación dentro de la estructura orgá  
nica.
- Auxilia en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

### RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO:

#### FORMA:

Como regla general se recomienda un sólo tipo de figura para simbolizar cada uno de los elementos que integran el organigrama, es recomendable uti  
lizar rectángulos. (Ver fig. I).

#### DIMENSION:

No debe reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer nivel jerárquico, ya que vienen -  
dadas por la posición de las gráficas.

**LINEAS DE CONEXION:**

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica.

**FORMAS DE SU PRESENTACION:**

Verticales, horizontales, mixtos y circulares --  
(Ver fig. 2 y 3).

Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados, se recomienda el uso de organigramas verticales en los Manuales de Organización.

**COLOCACION DE LAS FIGURAS:**

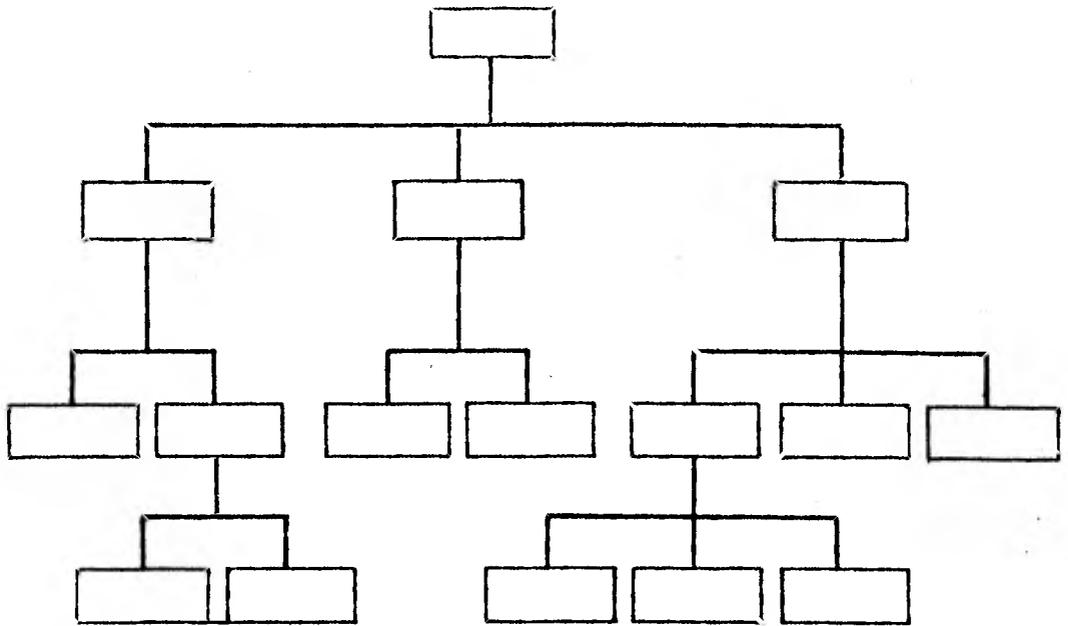
La colocación se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización que se trate:

**EJEMPLO:**

Primer nivel	Asamblea General (Cuando existe).
Segundo nivel	Consejo de Administración.
Tercer nivel	Dirección General.
Cuarto nivel	Direcciones o Gerencias.
Quinto nivel	Subdirecciones o Subgerencias.
Sexto nivel	Departamento.
Séptimo nivel	Oficinas.
Octavo nivel	Secciones.
Noveno nivel	Mesas.



181  
**MODELO DE ORGANIGRAMA VERTICAL**



**MODELO DE ORGANIGRAMA HORIZONTAL**

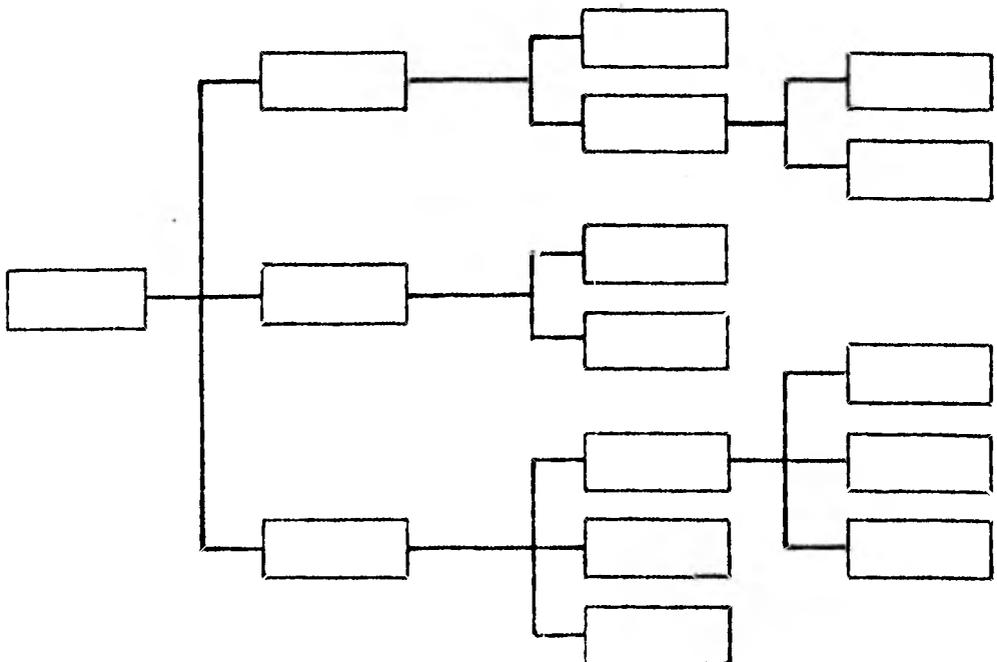
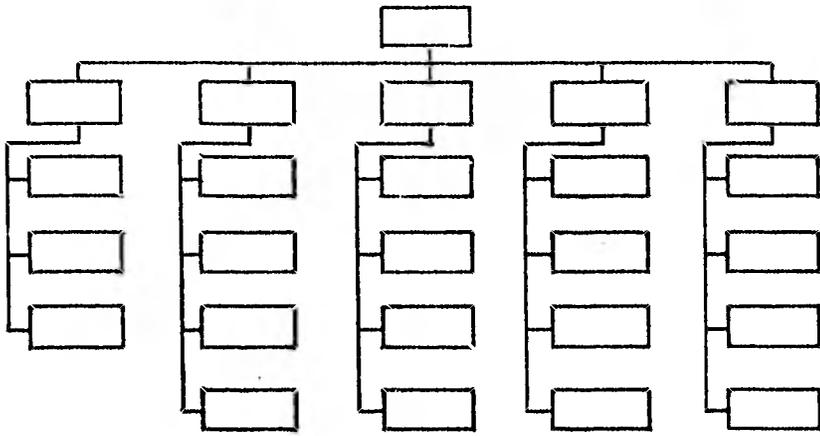


FIGURA 2

### MODELO DE ORGANIGRAMA MIXTO



### MODELO DE ORGANIGRAMA CIRCULAR

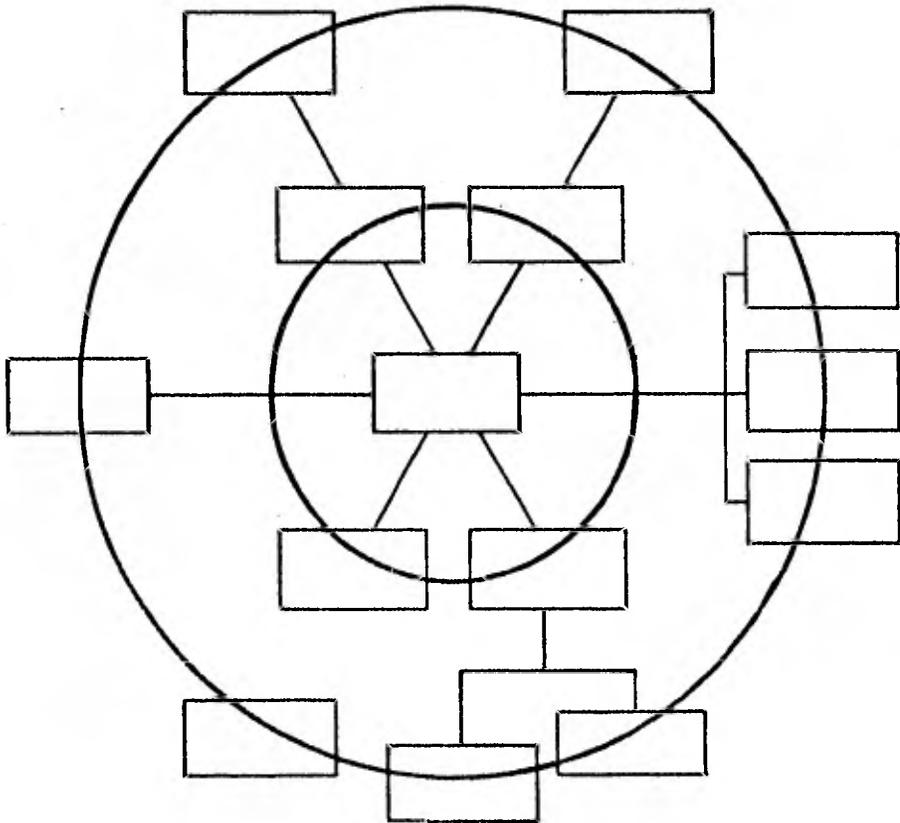


FIGURA 3

## DIAGRAMAS DE FLUJO

Es la representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento.

### SIMBOLOS USADOS.

Existen dos normas de símbolos para la diagramación.

- La American Society of Mechanical Engineers - ( ASME ). CUADRO 1.
- La American National Standard Institute ( ANSI ). CUADRO 2.

### REGLAS PARA EL USO DE SIMBOLOS:

- 1) Todo diagrama tiene un principio y un fin.
- 2) Las líneas deben tener el sentido de donde vienen y adonde van las flechas.
- 3) El flujo del proceso deberá mostrarse de izquierda a derecha y de arriba a abajo.
- 4) El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- 5) Cuando se representan varios tantos de un documento se utiliza la letra " o ", para original, 1,2,3,4, etc., para las copias, se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho de la figura que representa un documento.

## CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS

Existen varios métodos de diseños en diagramas. Se han --- escogido los más sencillos en su elaboración y en su lectura

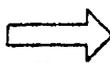
Por el lado de la simbología ANSI:

- De detalle en donde se presentan los procedimientos en su mínima expresión ( ver cuadro 3).
- De formato tabular en el que cada puesto va en columna (Ver cuadro 4).

Por el lado de la simbología ASME:

- De formato vertical o de labores, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo. Y sólo presentan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que la ejecuta. (ver cuadro 5 ).
- De método o analítico en donde se presenta la manera de realizar cada operación del departamento, dentro de la secuencia establecida en la persona que las realiza. Asimismo se analizan para que sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. (ver cuadro 6).

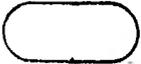
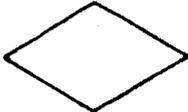
## SIMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

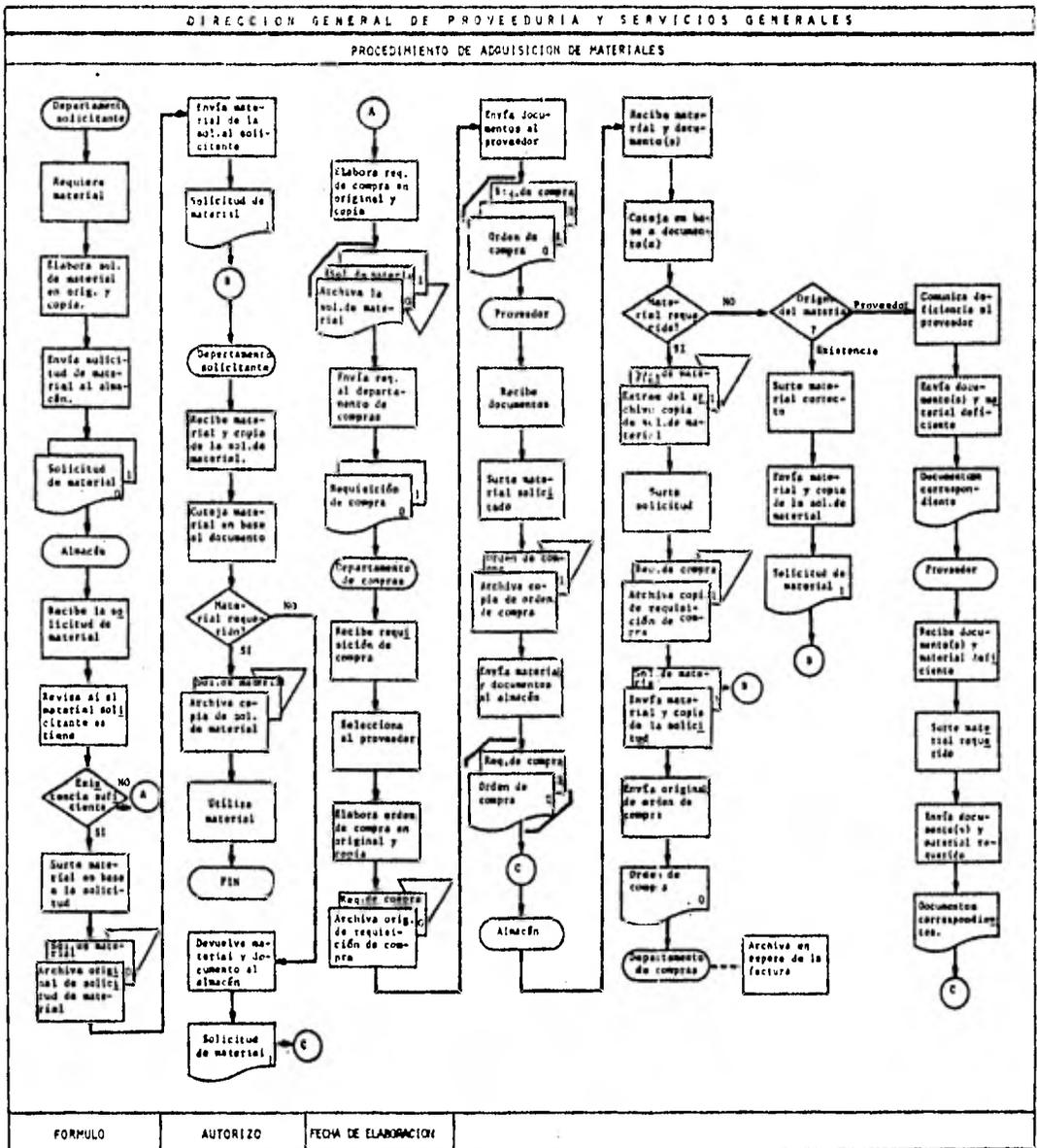
S I M P L E S	
SIMBOLOS	R E P R E S E N T A
	OPERACION.— Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	INSPECCION.— Indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE.— Indica el movimiento de los empleados, material de equipo de un lugar a otro.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA.— Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE.— Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

C O M B I N A D O S	
	R E P R E S E N T A
	ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO.— Indica el hecho de formular una forma, o de producir un informe.
	DECISION O AUTORIZACION DE UN DOCUMENTO.— Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	ENTREVISTAS.— Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO.— Indica el hecho de destruir un documento o tanto de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

CUADRO I

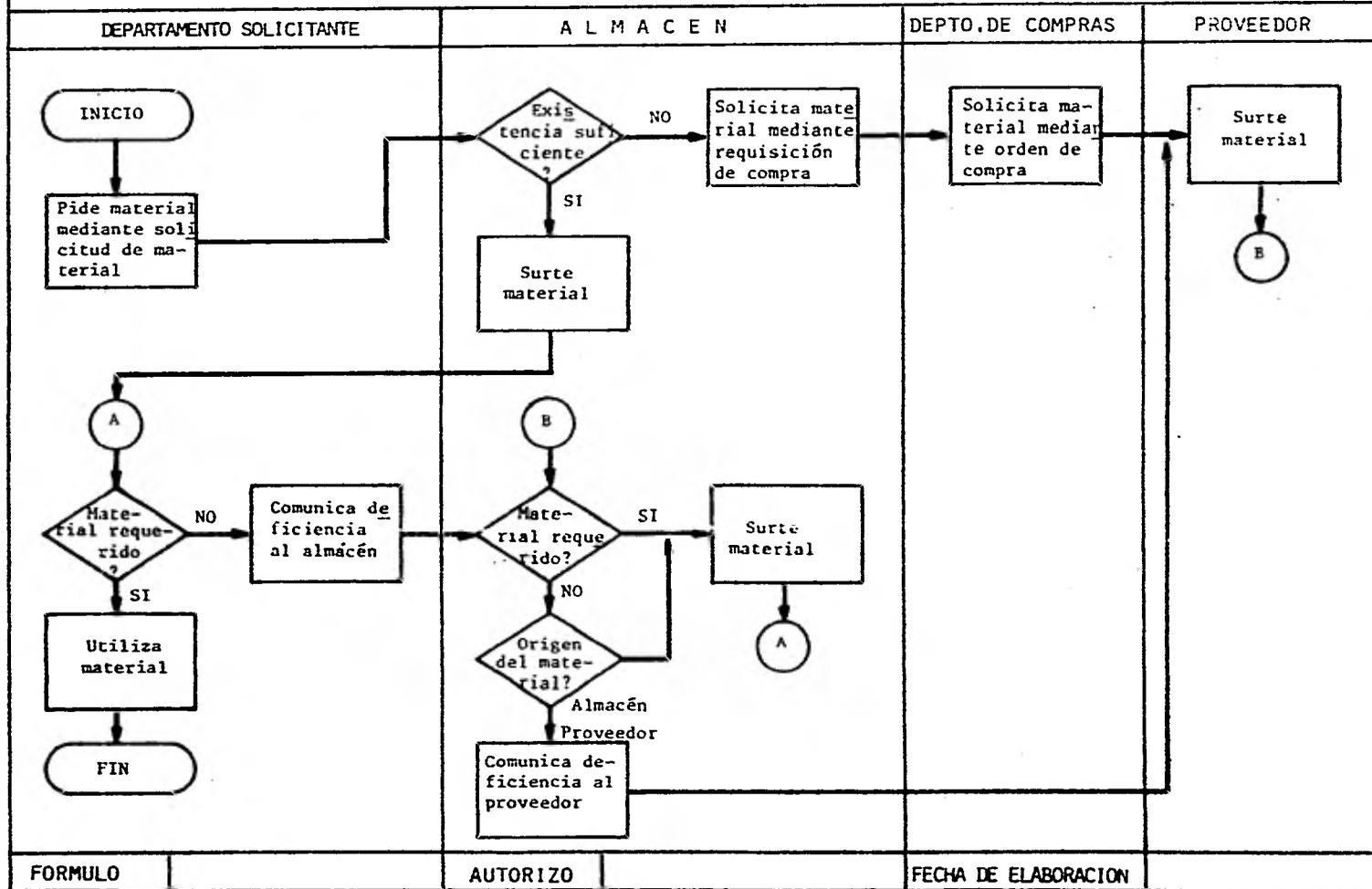
CUADRO 2

SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJOS	
SIMBOLOS	REPRESENTA
	<b>INICIO O TERMINO.</b> —Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>ACTIVIDAD.</b> — Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>DOCUMENTO.</b> —Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>DECISION O ALTERNATIVA.</b> — Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas alternativas.
	<b>ARCHIVO.</b> —Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>CONECTOR DE PAGINA.</b> —Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>CONECTOR.</b> —Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



CUADRO 4

DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CORRESPONDENCIA-FORMA TELEGRAMA

CARACTERISTICAS DE LA FORMA	SECRETARIA OFICINA	ENCARGADO	MENSAJERO	SUBJEFATURA	OFICIALIA DE PARTES	DESTINATARIO
Original papel grueso blanco	 →	○	→ →	□ →	○	▽
Duplicado papel delgado amarillo	 →	○ ▽	→ → ○	□ →	○	
Triplicado papel delgado azul	 →	○ ▽	→ → ○	□ →	○	
Cuadruplicado papel delgado rosa	 → →	○	→ → ○	□ →	○	▽
FORMULO	AUTORIZO		FECHA DE ELABORACION			

CUADRO 5

DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE CORRESPONDENCIA-FORMA TELEGRAMA

ANEXO 9		ANEXO 10		ANEXO 11				
No.	UNICIDAD	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	INSTANCIA (letras)	TIEMPO (minutos)	OBSERVACIONES	
1		Secretaria de la oficina Formula telegramas en original y tres copias.	Los telegramas deberán ser formulados en máquina de escribir.	Comunicar surtido de material a oficinas foráneas		4	Tiempo promedio por telegrama	
2		Encargado de la sección Entrega telegramas al encargado de la sección.	Personalmente		3		Si el encargado no está, deje los telegramas sobre el escritorio..	
3		Recibe telegramas en original y tres copias de la Secretaría de la Oficina.	Por lo regular, personalmente.					
4		Verifica el contenido de los telegramas en base al manuscrito.	Con algún empleado leyendo el manuscrito y los telegramas.	Evitar demoras y/o confusiones en el envío de telegramas.		3	Tiempo promedio por telegrama	
5		Firma cada tanto de los telegramas.	El original con firma autógrafa, copias con facsimil.	Autorizar el envío de los telegramas.		1	Tiempo promedio por telegrama	
6		Se presenta con el encargado de la sección y le recibe los telegramas en original y tres copias.		Llevar los documentos a Oficialía de Partes				
7		Verifica que la cantidad de documentos esté completa.	Comprueba que por cada original existan tres copias.	Evitar demoras posteriores.		.5	Tiempo promedio por telegrama	
8		Llevar todos los telegramas a la Oficialía de Partes.		Que Oficialía de Partes envíe los telegramas.	200	10		
9		Oficial de partes Recibe los telegramas en original y tres copias.						El mensajero tiene que esperar que lo atiendan.
10		Sella de recibido los documentos		Dejar constancia de la fecha y hora de recepción.		.5	Tiempo promedio por telegrama	
11		Separa los originales y devuelve al mensajero las copias.		Que el mensajero distribuya las copias.		.25	Tiempo promedio por telegrama	
12		Mensajero Acude a su oficina		Distribuir las copias en su oficina	200	10		
13		Separa los duplicados de los telegramas y los entrega al encargado de la sección.		Facilitar la distribución de copias.		.5		
14		Encargado de la sección Recibe los duplicados de los telegramas y los archiva.	Extrae expedientes por solicitante e incorpora telegrama.	completar antecedentes por solicitante.		5	Tiempo promedio por telegrama	
15		Mensajero Entrega por separado a la secretaria de la oficina, los triplicados y cuadruplicados de los telegramas.	Separa triplicados de cuadruplicados, entrega personalmente.	Para que la secretaria distribuya los tantos.				Tiene que esperar que la secretaria lo atienda.
16		Secretaria de la oficina Recibe del mensajero los triplicados y cuadruplicados de los telegramas.	Por lo regular, personalmente.					
17		Archiva los triplicados de los telegramas.	Extrae expediente de telegramas e incorpora por fechas los triplicados.	Tener constancia de contestación.		5	Tiempo promedio por telegrama	
18		Envía a los destinatarios correspondientes los cuadruplicados de los telegramas.	Por correo.	Conformar contestación al solicitante.				

FORMULO

AUTORIZO

FECHA DE ELABORACION

CUADRO 6

B I B L I O G R A F I A

- 1.- BRENIZE RAFAEL. La pequeña y mediana empresa. tesis inédita para obtener la licenciatura en contaduría. FCA. UNAM, 1979.
- 2.- C. ROLAND CHRISTENSEN. La sucesión en la dirección de pequeñas empresas, Ed. Labor, S.A. Barcelona, 1973.
- 3.- CONCAMIN PUBLICACIONES. La industria mexicana. situación actual y perspectivas. México, 1980.
- 4.- DALE ERNEST. Como planear y establecer la organización de una empresa. Ed. Mcgraw Hill. Bilbao, 1968.
- 5.- DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA PUBLICACIONES. Serie de organización y métodos. México, 1979 - 1980.
- 6.- DOVEY H. D. Manual de sistemas de organización y métodos. Ed. Técnica, S.A. México, 1969.
- 7.- DULTALT KRAUSS MIGUEL. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Textos universitarios, México, 1977 (2<sup>a</sup> ed).
- 8.- FONDO DE GARANTIA DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN). Selección de estudios de la pequeña y mediana empresa, tomo: 1, 2 y 3. Editado por Nacional Financiera. México, 1980.
- 9.- GOMEZ CEJA GUILLERMO. Planeación y organización de empresas. Ed. Edicol, S.A. México, 1980 (3<sup>a</sup> ed).
- 10.- LAZZARO VICTOR. Sistemas y procedimientos. Ed. Diana. México 1981 (2<sup>a</sup> ed).