

10622
42



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO
INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN EN UNA
COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA Y GANADERA.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

TERESITA DE JESÚS MONROY GARCÍA

ASESOR DE TESIS: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI EDO. DE MÉXICO

AÑO 2003.

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

El Manual de Organización como instrumento de Planeación en una
Comercializadora Agrícola y Ganadera

que presenta la pasante: Teresita de Jesús Monroy García.
con número de cuenta: 09404101-1 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Septiembre de 2003

PRESIDENTE

M.C.E. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL

L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO

M.A. Ivonne Cerezo Pérez

PRIMER SUPLENTE

L.D. Araceli G. Campos Carreón

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Consuelo Molina Arciniega

3

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Quiero darte las gracias por darme salud, felicidad y haberme permitido conocer y convivir con las personas que lo he hecho, de las cuales aprendí muchas cosas.

A la UNAM

Gracias por haberme permitido formarme en tus aulas, por brindarme la oportunidad al ser una egresada de esta maravillosa institución siempre procurare hacer mi mejor esfuerzo para mantener en alto tu nombre, y utilizar con sabiduría los conocimientos que adquirí aquí.

A mi Mamá

Quiero darte las gracias por tu dedicación hacia mí, por aceptarme tal y como soy, por estar siempre para mí, por tu paciencia, cariño y comprensión, por escucharme, y hacerme ver mis errores, ayudarme a enmendarlos. Y sobre todo por ser mi mamá.

A la familia

Gracias por su apoyo, cariño y comprensión, por alentarme a seguir adelante, por estar siempre junto a mí.

Sres. Yoshikawa, Taka & Harumi

Gracias por haberme permitido estar con ustedes, por enseñarme tantas cosas, por cambiar mi forma de ver la vida, por creer en mí, por darme ánimo, porque puedo contar con ustedes sin importar donde se encuentren son los mejores amigos que pude haber encontrado a lo largo de mi vida.

A mis amigos

Gracias por haberme permitido estar cerca de ustedes por apoyarme aconsejarme por creer en mí.

Dra. María A. Rodríguez A.

Gracias por sus consejos, su cariño, y confianza.

C

M.C.E. Celia Rodríguez Chávez.

Gracias por haberme asesorado en tesis, por ser una persona alegre, entusiasta y paciente que creyó en mí, sobre todo gracias por sus consejos.

Lic. Leonardo García A.

Gracias por haberme permitido realizar, el caso práctico de su negocio, por todas las facilidades para terminar mi tesis.

A los Sinodales

Gracias por aportar sus recomendaciones para este trabajo.

D

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Hipótesis.....	7

Capítulo 1

CONCEPTOS GENERALES

1.1 Concepto de Organización y Empresa.....	9
1.2 Objetivos.....	12
1.3 Áreas funcionales de la Organización.....	12
1.4 Tipos de Organización.....	19

Capítulo 2

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Conceptos de Administración.....	23
2.2 Principios de la Administración.....	24
2.3 Proceso Administrativo.....	25

Capítulo 3

MANUALES DE ORGANIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN.

	Pág.
3.1 Concepto de manuales.....	35
3.2 Objetivos de los manuales.....	36
3.3 Importancia del manual como instrumento de planeación en las Organizaciones.....	36
3.4 Clasificación.....	37
3.5 Manual de Organización.....	38
3.6 Manual de Procedimientos.....	40
3.7 Manual de Políticas.....	45
3.8 Manual de Bienvenida.....	47
3.9 Ventajas y Desventajas.....	48
3.10 Diseño y Elaboración.....	49

Capítulo 4

IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA EN UN EMPRESA

4.1 Concepto de Mercadotecnia.....	60
4.2 Importancia de la Mercadotecnia en una empresa.....	60
4.3 Objetivos de Mercadotecnia.....	61
4.4 Proceso de la Mercadotecnia.....	62

Capítulo 5

CASO PRÁCTICO. PROPUESTA DE UN MANUAL DE UNA ORGANIZACIÓN PARA LA COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA.

	Pág.
5.1 Antecedentes.....	70
Conclusiones.....	121
Bibliografía.....	123

Introducción

Todo tipo de organización sea una empresa, institución ó asociación, cuentan con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos para poder existir. Con todos estos recursos unificados, se pueden lograr los objetivos que están planteados por las diferentes organizaciones, sin importar su giro.

Con los manuales como instrumentos de la planeación podemos lograr que cualquier empresa sin importar su giro puede mejorar, sus tipos de control.

Este trabajo consta de 5 capítulos y cada uno cuenta con el siguiente contenido:

En el capítulo 1: Se hace referencia a los conceptos de organización, de empresa, objetivos, así como sus áreas funcionales.

En el capítulo 2: Se hace referencia a la importancia de la administración en las organizaciones, los diferentes conceptos de administración, a sus principios y al proceso administrativo con una breve descripción de este.

En el capítulo 3: Se hace referencia a la importancia del manual como instrumento de la planeación en las organizaciones, las definiciones de manual, haciendo hincapié al manual de organización, clasificación, ventajas y desventajas, así como el diseño y elaboración de los manuales.

En el capítulo 4: Se hace referencia los conceptos de mercadotecnia, a su importancia, objetivos y proceso.

En el capítulo 5: Se presenta una propuesta de un manual de organización como instrumento de la planeación en la Comercializadora Agrícola y Ganadera de Toluca S.A de C.V.

Planteamiento del problema

Dentro de Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A. de C.V existe una desorganización total, derivada de una inadecuada administración, donde claramente se percibe la falta de una planeación para el trabajo.

Algunos de los problemas específicos derivados de lo anterior son porque en cada área no se tiene una persona encargada, el gerente que es el dueño es el que se encarga tanto de la administración, como de las compras, ventas, selección del personal y control de almacén.

En el almacén existen pérdidas de mercancías, se presupone que los empleados las sustraen para posteriormente venderlas a un menor precio sin que el dueño se de cuenta, esto sucede porque él cree que no es necesario hacer inventarios cada mes.

El encargado de ventas es también la persona que realiza los cobros, como no existe ningún control por parte del dueño, esta persona no hace el registro de las ventas y de la caja extrae el dinero de la venta de algunos productos.

Otro problema que se presenta es que la secretaria se encarga de hacer los depósitos bancarios, por la misma situación, anteriormente la persona que ocupaba este puesto se fué con el dinero.

Otro problema que existe es que no se tienen las funciones bien asignadas, a cada uno de los puestos y por ello no se pueden desempeñar bien las actividades, y esto también propicia que los empleados se involucren con todo el manejo de la empresa.

Y por lo tanto existe traslape, duplicidad de funciones, nadie sabe qué es lo que tiene que realizar, en consecuencia un desorden total.

Objetivos:

Objetivo General

Elaborar un manual organizacional que sirva como instrumento de planeación para ayudar a mejorar la administración de la misma.

Objetivos específicos

1. Fijar los objetivos y las funciones de las áreas que integran a la empresa.
2. Difundir entre los empleados el manual de organización.

Hipótesis

Si se propone un manual organizacional a la empresa en el cual se le podrá dar una mejor alternativa para su organización interna al indicarle como puede llevar acabo la asignación de sus funciones en las diferentes áreas que la integran, la empresa será más eficiente.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS GENERALES

➤ CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

&

EMPRESA

➤ OBJETIVOS

➤ ÁREAS FUNCIONALES DE LA

ORGANIZACIÓN

➤ TIPOS DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS GENERALES

1.1 Concepto de Organización y Empresa.

Terry¹: Organización: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."

Sheldon: Organización: "Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para planeación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Edwin Stene: "Organización formal es un cierto número de personas que combinan sistemáticamente y conscientemente sus esfuerzos individuales para la ejecución de una labor que les es común".

Podemos concluir que la organización es un proceso de arreglar y estructurar las partes que integran a las diferentes organizaciones sin importar su giro.

Empresa.

Empresa²: "Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".

¹ Ramón de Lucas Ortueta. Organización Científica de las Empresas ED Limusa México 1974 Pag. 150
² Agustín Reyes Ponce. Administración Moderna. ED Limusa México 2002 Pag. 164

Agustín Reyes Ponce dice que a la empresa la integran:

- a) Bienes materiales, b) Hombres y c) Sistemas. Agrega que puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) Económico, b) Jurídico, b) Administrativo, d) Sociológico, y e) de Conjunto.

Un concepto general que analizaremos es el siguiente: Empresa es la unidad productiva o de servicio (I) constituida según aspectos prácticos o legales (II) se integra por recursos (III) y se vale de la Administración para lograr sus objetivos (IV).

I. Empresa es la unidad productiva o de servicio; el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

II. Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

III. Se integra por recursos; en el texto que nos ocupa se hará un análisis detallado de la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicos en la empresa.

IV. Y se vale de la Administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos .

Características de Empresa Privada y Empresa Pública:

Privada

- a) **Naturaleza del órgano:** La función privada es aquella en donde no existe intervención directa de una autoridad soberana, o bien que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter.
- b) **El fin buscado:** Sólo atiende a la unidad particular.
- c) **La fuente inmediata:** La fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc. Será de orden privado.

Pública

- a) **La naturaleza del órgano:** Una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente en ese carácter.
- b) **El fin buscado:** Se refiere inmediatamente a un bien social.
- c) **La fuente inmediata:** Cuando se deriva de la Ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública.

**FALTA
PAGINA**

12

1.2 Objetivos Institucionales.

a) Objetivo de Servicio³:

Satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, ofreciéndole buenos productos o servicios en condiciones adecuadas.

b) Objetivo Social:

Protección de los intereses económicos personales y sociales de los colaboradores de la institución, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de las buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c) Objetivo Económico:

Protección de los intereses económicos de la institución, de sus acreedores y sus inversionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la producción de la riqueza. Y su asignación justa.

1.3 Áreas Funcionales.

La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional⁴. Para hacer esta división del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetos y planes aprobados.

La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de estas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

³ José Fernández Aréna. Principios Administrativos. F.D. Diana México 1976. Pág. 48-49

⁴ Harold Koontz Heinz Weihrich. Elementos de la Administración. F.D. McGraw Hill México 1996. Pág. 145

En toda empresa las funciones básicas son cuatro: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos: de hecho en unas empresas, por ejemplo:

Empresas industriales las unidades de producción se ven más claramente, mientras que en una empresa comercial las de ventas tendrán mayor amplitud o importancia, y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más claramente específicas. A estas funciones en la mayoría de las empresas modernas, se añade la función de personal.

✓ Funciones del departamento de producción:

a) Es la compra de materia prima, cuyo costo se forma por el precio de adquisición facturado por los proveedores, más todos aquellos costos inherentes al traslado de la materia prima hasta la propia empresa, tales como: fletes, gastos aduanales etc.

b) La custodia y conservación de los materiales en el almacén; la transformación de estos en productos elaborados mediante la incorporación del esfuerzo humano.

Concluye la función en el momento en que los artículos elaborados se encuentran en el almacén de artículos terminados.

c) Es la distribución y comprende los gastos referentes a la guarda, custodia y conservación de los artículos terminados, su publicidad y promoción.

✓ Funciones del departamento de mercadotecnia:

La mercadotecnia se puede definir brevemente como aquellas actividades relacionadas con el éxito de una organización con su ambiente.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Las actividades principales son:

- a) La identificación de las necesidades no satisfechas.
- b) El desarrollo del producto y servicios para satisfacer esas necesidades.
- c) La asignación de precios y la distribución de bienes del mercado.
- d) La comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades.

✓ Funciones del departamento de finanzas:

Comprende las siguientes actividades principales: proveer los recursos monetarios necesarios, por su cuenta y origen.

- a) Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital.
- b) Efectuar las inversiones.
- c) Establecer y recopilar la información financiera.
- d) Obtención de financiamiento.

✓ Funciones del departamento de recursos humanos:

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Unidades de Organización.

- a) Contratación y empleo (reclutamiento, selección, contratación, inducción).
- b) Capacitación y desarrollo (entrenamiento).
- c) Sueldos y salarios (análisis y evaluación de puestos).
- d) Relaciones laborales (contratos colectivos de trabajo, disciplina).
- e) Servicios y prestaciones (actividades recreativas, culturales y prestaciones).

higiene y seguridad industrial (servicio medico, campañas de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes).

f) Incentivos y reconocimientos.

g) Rotación de personal, detectar necesidad de contratar personal.

La conjunción de las áreas anteriores permite estructurar a una organización adecuándose a las necesidades de cada una y cumplir con sus objetivos para los cuales fue establecida.

Se conforma agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos⁵:

a) El trabajo que se debe hacer.

b) Las personas concretas de que puede disponer, y los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

c) Como ya lo indicamos, la división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suele hacerse de ordinario otros criterios.

Otros criterios :

a) Por producto, por ejemplo: dividir una fábrica en secciones de muebles de acero, refrigeradores, estufas, etc.

b) Por territorio, como cuando se divide a los vendedores en Zona Norte, Zona Central, Zona Sur, etc.

c) Por comprador por ejemplo: Cuando en una tienda se ponen departamentos

⁵ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Vol I ED Lamusa - México 1968 Pag.

de artículos para señoras, caballeros y niños etc.

- d) Por proceso, como la división de una planta en secciones de almacenes, troqueles, pintura, armado, empaque, etc.
- e) Por número, por ejemplo: en un salón de telares, pueden colocarse 20 tejedores bajo cada supervisor.

Es muy frecuente que se sigan criterios diversos en la misma línea, según los distintos niveles. Por ejemplo: puede ocurrir que en un nivel se haga división por productos, el siguiente por territorios; en el tercero por procesos etc.

Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman, las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad. Aún cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizás la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- a. División, en el primer nivel jerárquico.
- b. Departamento, en el segundo.
- c. Sección, en el tercero.
- d. Grupo, y subgrupos, en el cuarto.
- e. Unidad y subunidades, en el quinto.

El orden, y aún las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La más usual es la denominación de departamentos, que se dividen en secciones.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva con objeto en los llamados organigramas, conocidos también como Carta o Gráfica de

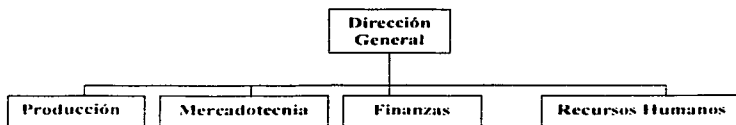
organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quién lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, por distintos colores, por distintos groesos de la línea de comunicación, en forma más usual, es marcando la autoridad lineal con línea llena y el staff línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Representación gráfica de la organización y de sus principales departamentos:



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La dirección general: fija los grandes objetivos y políticas de la organización.

1.4 Tipos de Organización.

El tamaño o magnitud de las organizaciones es importante es un factor diferencial⁶.

Una organización se clasifica como grande cuando su importancia, el monto de uso recursos materiales y su participación en la vida económica social es considerable.

Cuando la característica alcanza un punto intermedio entre el máximo y el mínimo del grupo la organización es mediana y comúnmente se encuentra en proceso de desarrollo.

Aquella organización cuya magnitud mínima dentro del grupo, se clasifica como pequeña.

Clasificación de acuerdo a su principal objetivo⁷.

1. - Organizaciones de servicio: que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio (beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras).
2. -Organizaciones económicas: que proporcionan bienes y servicios en retomo de alguna forma de pago (compañías, propiedades, sociedades).
3. -Organizaciones religiosas: que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, órdenes).

⁶ Jose Fernandez Arena Principios Administrativos ED Diana Mexico 1976 Pag 151-152

⁷ Herbert G Fick Administracion Desde el punto de vista de sistemas de Recursos Humanos ED Continental Mexico 1990 Pag 15

4. -Sociedades protectoras: que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos).

5. -Organizaciones Gubernamentales: que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, ciudades, cortes).

6. -Organizaciones sociales: que sirven a las necesidades de establecer contacto entre las personas para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos).

Clasificación de la micro, pequeña, y mediana con base en el número de empleados:

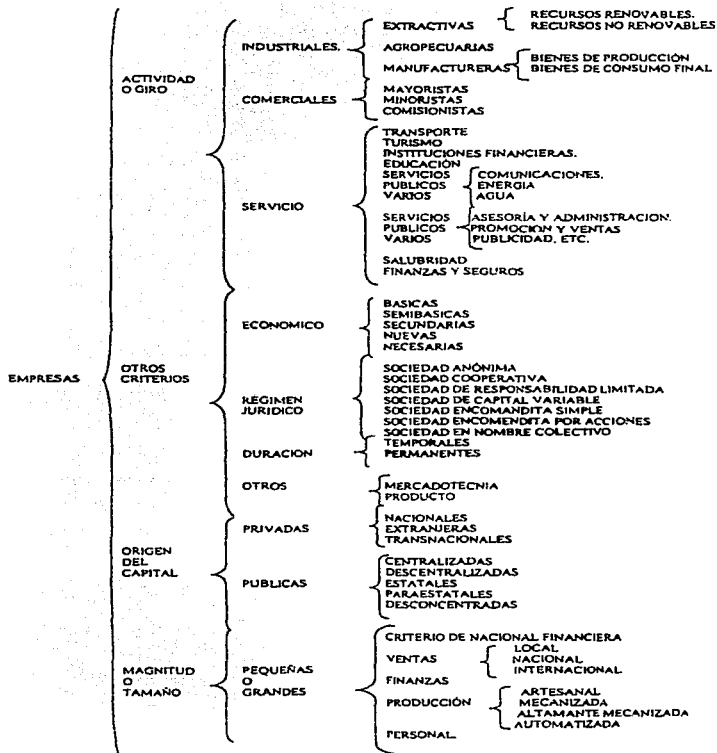
Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Microempresas	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100

Clasificación de las empresas de acuerdo con su capital en ventas.

Tamaño		
Microempresa	Ventas anuales Moneda Nacional hasta	\$ 900,000.
Pequeña	Ventas anuales Moneda Nacional hasta	\$ 9'000,000.
Mediana	Ventas anuales Moneda Nacional hasta	\$20'000,000.
Grande	Ventas anuales Moneda Nacional más	\$20'000,000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Clasificación de la Empresa ⁸.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁸ Idem Pág. 50

CAPÍTULO 2

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN

LAS ORGANIZACIONES

➤ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

➤ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

➤ PROCESO ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO 2

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Agustín Reyes Ponce dice que la administración es importante porque⁹: La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea este.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de esta, los elementos materiales humanos, etc., conquen ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.

2.1 Conceptos de Administración.

Agustín Reyes Ponce: "Administración conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

⁹ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Vol I. ED Limusa - México 1968. Pág. 17.

Taylor¹⁰: "La administración es una disciplina científica, y la administración científica consiste fundamentalmente en ciertos principios y determinada filosofía que puede aplicarse de distintas maneras."

Terry G.R: "Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

Con las definiciones anteriores podemos concluir que la administración: Es un método la cual se encarga de hacer que los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos se maximicen y de ese modo se logren los objetivos de la empresa.

2.3 Principios administrativos.

Catorce Principios Administrativos por Henri Fayol ¹¹.

1. División del Trabajo: La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.
2. Autoridad: Es mandar y hacerse obedecer. La autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte.
3. Disciplina. Los empleados deben de obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo supervisor.
5. Unidad de dirección: cada grupo de actividades organizacionales que tienen

¹⁰ Alfredo Aguilar Valdes. Administración Agropecuaria Trabajo Colectivo de Investigación Académica ED Lomusa México 2002 Pag. 47

¹¹ Stephen P Robbins. Administración Teoría y Práctica ED Mac Graw Hill México 1991 Pag. 29

el mismo objeto debe ser dirigido por un sólo gerente, utilizando un plan único.

6. Subordinación de intereses individuales al interés general: Los intereses de un empleado o un grupo de empleados en lo individual no deben prevalecer sobre sus intereses en la organización como un todo.

7. Remuneración: Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.

8. Centralización: Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. El que la toma de decisiones esta centralizada (en la gerencia) o descentralizada (en los subordinados) es una cuestión de proporción adecuada. La tarea consiste en encontrar el grado de centralización óptima para cada situación.

9. Cadena de Mando: La línea de autoridad desde la gerencia hasta los rangos más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena, sin embargo si seguir la cadena ocasiona demoras pueden permitirse comunicaciones cruzadas si las partes están de acuerdo, y la gerencia y supervisión están enteradas.

10. Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11. Equidad: Los gerentes deben de ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal: Una alta rotación de personal denota la ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y sè asegure de que tengan los reemplazos necesarios para llenar

vacantes.

13. Iniciativa: Los empleados a los que se permita generar y desarrollar planes empleando altos niveles de esfuerzo.

14. Espíritu de grupo: Uno para todos y todos para uno.

2.4 Proceso administrativo por Agustín Reyes Ponce¹².

Fase	Elemento	Etapas
MECÁNICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos, Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINÁMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

¹² Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Vol 1 ED Limusa, México 1968, Pág. 64

Conceptos de las fases del proceso administrativo:

Previsión

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la previsión es básica para la planeación.

- Concepto de objetivo.

Un objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Los objetivos deben estar determinados en tiempo y cantidad, también deben de ser claros y alcanzables.

- Concepto de investigación.

La investigación tiene como objetivo encontrar y eliminar todos aquellos factores que nos dificulten alcanzar el objetivo, así como determinar los medios más aptos para alcanzarlo.

- Cursos Alternativos de acción.

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin, cuanto más podamos contar con escoger, o que podamos cambiar o alternar según las circunstancias más fácil será llegar a este.

Planeación

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la

secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Organización

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos y su propósito es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

La organización "se refiere a la estructura técnica de las relaciones que se deben dar entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales y colectivas necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia"

- ◆ División del trabajo.
- ◆ Coordinación.
- ◆ Organización Línea o Militar.
- ◆ Organización funcional o de Taylor.
- ◆ Organización lineal o staff.
- ◆ Organigramas, gráficas de organización o carta de organización.

Integración

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Reclutamiento: Tiene por objeto hacer de las personas a la organización para ocupar un puesto dentro de la misma.

Selección.- Tiene por objeto escoger al candidato más apto para ocupar cada

puesto, desechado a los candidatos inadecuados hasta dejar al más apropiado.

Introducción.- Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formara parte, en la forma más rápida y adecuada.

Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Dirección

La dirección es el segundo elemento de la fase dinámica, operativa o práctica del proceso administrativo.

La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores sino en el uso que se le dé a la información.

La autoridad es: la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros. Agustín Reyes Ponce la define como: la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

Control

La teoría de la administración defiende el control como la base del proceso administrativo, que efectúa la medición de los resultados actuales y pasados en relación a los esperados. Ya sea total o parcialmente con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes ningún administrador puede controlar sin ellos el no puede medir si sus subordinados están esperando la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Generalmente mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden más completo será el control.

- ◇ Elementos del control .
- ◇ Establecimiento de estándares.
- ◇ Medición de resultados.
- ◇ Corrección.
- ◇ Retroalimentación.

Planear es importante:

Para el proceso administrativo, ya que normalmente precede cualquier acción siempre que haya alternativas existirá la oportunidad de ejercer la planeación. Puede describirse como el proceso reflexivo durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar los objetivos de la empresa.

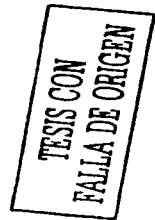
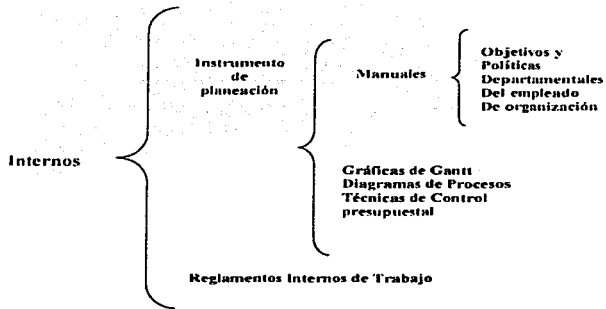
Cómo sabemos la planeación nos permite hacer la siguiente interrogante que es:
¿Qué se va hacer?

A menudo se señala esta primera función como el trabajo de calcular actividades que de otra forma no tendrían lugar, no ocurriría o no se llevarían a cabo.

Es necesario destacar que esta función es la preparación para el trabajo y no la ejecución de este. Es lógico pensar que cuanto mejor sea la planeación más adecuada serán las acciones subsecuentes. Así se rige como rectora del proceso administrativo, ya que señala los fines, siendo las demás funciones las que proporcionan los medios para lograr los fines.

Dentro de la planeación encontramos los siguientes elementos los cuales

regular a la organización:



➤ Reglas sobre las políticas.

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formar interpretar o suprimir las normas concretas.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste, en "hacer a través de otros".

➤ Reglas sobre procedimientos.

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta en una empresa.

➤ **Reglas sobre los programas y presupuestos.**

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales o particulares dependiendo de la empresa.

Los programas pueden ser a corto o largo plazo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

➤ **Técnicas de la Planeación.**

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc. Suelen ser las abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.

Las más usadas son:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para presentar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, pero especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros. presupuestos financieros y pronóstico.






e) Técnicas de Trayectoria Crítica (PERT, CPM, RAMS)

➤ **Diagrama de proceso.**

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección demora y almacenamiento.

Cuando se realizan trámites administrativos, existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. Operaciones: como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. Se representa con 
2. Transportes: cómo llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican 
3. Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es 
4. Demoras: como cartas dejadas en "charola de salida", documentos en espera de su trámite, etc. Se simboliza con 
5. Almacenamientos: como documentos en el archivo. Su símbolo es 

**TRAMITE CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 3

MANUALES DE ORGANIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN

- CONCEPTO DE MANUAL
- OBJETIVOS DE LOS MANUALES
- IMPORTANCIA DE LOS MANUALES
 - CLASIFICACIÓN
 - MANUAL DE ORGANIZACIÓN
 - MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
 - MANUAL DE POLÍTICAS
 - MANUAL DE BIENVENIDA
 - VENTAJAS Y DESVENTAJAS
 - DISEÑO Y ELABORACIÓN

CAPÍTULO 3

MANUALES DE ORGANIZACIÓN COMO INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN

3.1 Conceptos de manuales.

Agustín Reyes Ponce¹³: "Significa un folleto, un libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa"

Salvador Mercado¹⁴: "Son el instrumento en los que se concentran las políticas, reglas, instructivos o información general que sirve para orientar y uniformar la conducta del grupo humano integrante de la empresa."

Joaquín Rodríguez Valencia¹⁵: "Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad."

Observando las definiciones anteriores podemos concluir que los manuales administrativos son: los que constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

¹³ Agustín Reyes Ponce Administración de empresas Vol. 1 Teoría y Práctica ED Limusa México 1968 Pag. 17

¹⁴ Salvador Mercado Administración Aplicada Teoría y Práctica ED Limusa México 2001 Pag. 161

¹⁵ Rodríguez Valencia Joaquín Como elaborar y usar los manuales administrativos ED ECASA México 1999. Pag. 55

3.2 Objetivos de los manuales.

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes.

3.3 Importancia de los manuales.

Los manuales administrativos son importantes porque ayudan a la organización a llevar a cabo todos los objetivos que tiene planteados uno por uno.

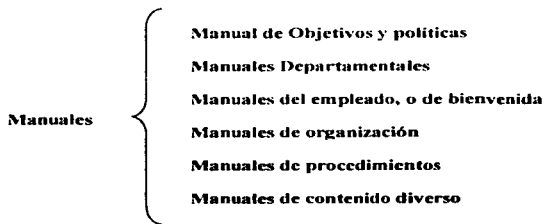
Es también una herramienta muy útil para solucionar problemas, ya que con su ayuda se puede evitar tanto duplicidad en las actividades, como ayuda al personal a realizar bien sus actividades.

Dentro del entorno nacional las organizaciones, requieren de una explicación más exhaustiva en cuanto a la estructura, funciones de los puestos, para agilizar en tiempo, y dinero y esfuerzo por lo tanto se descubre la necesidad e importancia de tener y usar manuales herramientas administrativas que le permitan a la organización formalizar su forma de trabajo su quehacer cotidiano al contar con

ellos se sustenta el desarrollo y crecimiento, proporcionando comunicación, coordinación, dirección, evaluación administrativa eficiente, estabilidad y solidez.

3.4 Clasificación de los manuales.

Clasificación: Organizar algo de acuerdo o las categorías.



Breve descripción de manuales:

Manual de objetivos y políticas: Como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Manuales departamentales: Son aquellos en que todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición que hemos dado.

Manuales del empleado o de bienvenida: Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

Manuales de Organización: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen, adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

Manuales de procedimientos: Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

Manual de contenido diverso: Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca el principio de unidad de dirección sin omitir el concepto de que el conjunto sea "manuable" y claro.

Contenido y descripción de los principales manuales.

3.5 Manuales de Organización.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo¹⁶.

Los objetivos del manual de organización:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

¹⁶ Rodríguez Valencia Jordani Como elaborar y usar los manuales administrativos ED ECASA Mexico 1996. Pág. 86-122

- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

➤ Tipos de manuales de organización.

Manuales generales de organización: Son aquellos que abarcan toda una empresa.

Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.

Manuales específicos de la organización: Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o en una sección de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

Contenido del Manual de Organización.

El contenido del manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso reincluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice

3. Introducción

- *Objetivo del manual.
- *Ámbito de aplicación.
- *Autoridad.
- *Cómo usar el manual.

4. Directorio.

5. Antecedentes históricos.

6. Base legal (en caso de organismo público).

7. Organigrama.

8. Estructura funcional.

3.6 Manuales de Procedimientos.

Es una guía de que señala, los pasos para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Incluye una descripción de los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en cada paso y se precisa su responsabilidad y grado de participación contienen una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo apoyándose en diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos.

Además incluye las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo de cómo se llenan las mismas.

Este tipo de manual también se le denomina como: Manual de Operación, de rutinas, de trabajo, de trámite y métodos de trabajo.

Es una guía que señala el tipo de procedimiento preciso. para ejecutar un

determinado trabajo o actividad, describiendo en su secuencia lógica los distintos pasos de que se compone una tarea, señalando generalmente quién, cómo, dónde cuándo y para qué han de realizarse.

Objetivos del Manual de Procedimientos:

- ◆ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ◆ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ◆ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ◆ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ◆ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- ◆ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia de los Manuales de Procedimientos.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los

responsables de su ejecución en desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimiento deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

Tipos de Manuales de Procedimientos.

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales reprocedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica:

- ✓ Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- ✓ Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: el manual de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción, el manual de finanzas.

También se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

- ❖ Procedimientos general: Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- ❖ Procedimientos específicos: Son aquellos que contienen información sobre procedimientos que se persiguen para realizar las operaciones internas en

una unidad administrativa con el propósito cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos:

Contenido de un manual de procedimientos:

1. Índice
2. Introducción
 - Objetivo del manual.
 - Alcance.
 - Cómo usar el manual.
 - Revisiones y recomendaciones.
3. Organigrama.

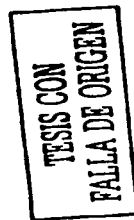
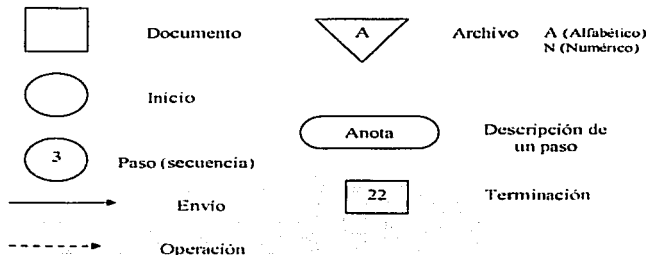
Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:

- ◆ Sistemática de organización (lineal, funcional, etc.)
 - ◆ Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
 - ◆ Amplitud de la centralización y la descentralización.
 - ◆ Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Gráficas de flujo.
 - ◆ Diagrama de flujo.
 5. Estructura procedimental.
 - ◆ Descripción narrativa de posprocedimientos.
 6. Formas.
 - ◆ Formas empleadas (por lo general planeadas).
 - ◆ Instructivo.

1. índice: El índice es una lista de los apartados en un manual.
2. Introducción: Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuándo se harán revisiones y actualizaciones.

- ◆ **Objetivos del manual:** Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.
- ◆ **Diagrama de flujo:** La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina diagramas de flujos. Éstos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Cuando se incluyen diagramas de flujo en los manuales se recomienda usar la menor cantidad posibles de símbolos. Por ejemplo:



5. Estructura procedimental.

Este apartado se deberá presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial.

cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

- Descripción narrativa de los procedimientos: Cuando la descripción del procedimiento sea tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso la unidad administrativa responsable de su ejecución.

3.7 Manual de Políticas.

Objetivos de un manual de políticas:

La política es una actividad de la dirección superior. Estas actitudes deben comunicarse de manera continua a todos, los niveles jerárquicos, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para administrarla en forma adecuada.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el procedimiento decisorio.
- Orientar e informar al personal.
- Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.

- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

La importancia del manual de políticas radica en que se representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrara como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Tipos de manual de políticas:

Manuales generales de políticas: Son aquellos que abarcan a todo el organismo social. Incluyen como elementos primarios, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales cada área establece en forma unilateral a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Manuales específico de políticas: Son lo que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplean para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben representarse en sus labores específicas.

Contenido:

1. Índice

2. Introducción

- ✓ Objetivo del manual
- ✓ Alcance
- ✓ Como usar el manual
- ✓ Revisión y recomendaciones

3. Organigrama

4. Declaración de Políticas.

3.8 Manual de Bienvenida.

A diferencia de los otros manuales, incluyendo el de organización, de procedimientos y el de políticas que por la gran cantidad de información que contienen se agrupan en carpetas y se destinan a cada una de las unidades administrativas para que sean utilizados como instrumentos de consulta para aclarar las dudas respecto al trabajo.

El manual de bienvenida resulta ser un documento con forma de folleto que la organización elabora para integrarlo al programa de inducción con el propósito de distribuirlos y coadyuvar que los nuevos empleados se incorporen de manera eficaz y efectiva a la organización.

La estructura que se considera debe tener el manual de bienvenida es la siguiente:

1. Identificación

La identificación debe ir en la cubierta del manual y debe estar conformado por el logotipo y nombre de la organización, la leyenda del programa de inducción, el nombre del manual, y el mes y año de su elaboración.

2. Introducción: En esta parte del manual se escriben palabras de bienvenida al nuevo personal.

3. - Aspectos de la organización

Historia de la organización

Estructura de la organización

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Productos que ofrece

Políticas de la empresa

Políticas de Personal

4. Beneficios al trabajador

Reglamento Interior de Trabajo. El Artículo 425 de la Ley Federal Trabajo ordena entregarse a cada nuevo trabajador.

Información económica. Días de pago, descuentos, etc.

Ubicación de servicio de comedor, primeros auxilios, sanitarios, estacionamientos, reloj checador, etc.

Actividades sociales y actividades deportivas de la empresa.

3.9 Ventajas y desventajas de los manuales.

Los manuales administrativos tienen varias ventajas y desventajas las cuales nos muestran su importancia. Aunque cuentan con algunas limitaciones, lo cual no les resta importancia sino que nos brinda la oportunidad de poder mejorarlos con el fin de hacerlos cada vez mejor

Ventajas

1. -Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan. La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
2. - Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
3. - Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
4. -Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
5. -Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

Desventajas

1. - Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse
2. - Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
3. - No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
4. - Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
5. - Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

3.10 Diseño y Elaboración.

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierte en su elaboración es necesario planearlo con mucho cuidado.¹⁷

Las indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que se presentan enseguida:

¹⁷ Rodríguez Valencia Joaquín Como Elaborar y Usar los manuales administrativos E.D. ECASA Mexico 1996. Pág. 64-82

◇ Proceso de elaboración.

En esta sección proporcionare las directrices para la elaboración de los manuales administrativos.

A) Recopilación de información

Una vez concluida la planeación estaremos preparados para recopilar y organizar toda la información que se integrara al manual.

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación su apoyo para la elaboración de los manuales.

Métodos para recolectar información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

Investigación documental. Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de qué se trate, La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etcétera)

Observación. Esta técnica consiste en observar a las personas para saber como realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Cuestionario: Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en

los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de estos depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

Entrevista: Entre las técnicas o métodos de recopilación de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

B) Procesamiento de información

Después de reunir todos los datos el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir el proyecto del manual.

Lo primero que se debe de hacer es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual. Al integrar cada manual es importante uniformar los criterios en cuanto a terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlos posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se terminen con éxito tales manuales, o que se apliquen como debe de ser las especificaciones que estos contienen.

Por consiguiente quienes se encarguen de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como la aceptación del formato de estos documentos, y sobre todo, para lograr que los manuales cumplan con su función.

C) Redacción

El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.)

También se debe tomar en cuenta a que persona se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo revise la versión final de los manuales para garantizar que estén redactados en la forma más adecuada para los propósitos que se persiguen.

Otro paso es programar el tiempo que se dedicara al proceso de redacción. De ser posible hay que dejar un periodo considerable para este, ya que cuando los redactores se sienten presionados, disminuyen la calidad de su trabajo.

D) Elaboración de gráficas

La mayoría de los manuales se integran principalmente por textos escritos; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

E) Factores de composición

Una vez compilada la organización la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que se debe presentar cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que esta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

La apariencia es muy importante. Por ejemplo, considérese que una página tiene mayores probabilidades de ser leída; una con márgenes amplios, muchos espacios en blancos y letras en tipo grande y claro, o una con letras de tamaño pequeño y casi sin márgenes.

Escogerían sin duda la primera y los usuarios de un manual preferirían también este tipo de textos. En si las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por las que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persigan como del tipo de material que forma parte de su contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone.

A fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables.

Numeración de páginas: Hay dos formas de numeración para las páginas de los manuales: por secciones y por documentos. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es la más apropiada.

La numeración de páginas por secciones. Con este método las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión, por ejemplo: 1-10 (página 10 de la SEC.1) 2-3 (página 3 de la SEC.3.)

Este método es adecuado sólo si siempre que se agreguen o disminuyan páginas se inserten al final y no en el centro de la sección.

La numeración de páginas por documentos. Se numera individualmente cada política, procedimiento o puesto. Por ejemplo; si una política financiera 40-50 tiene aunque este método es un poco más complejo para el usuario, tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las eliminaciones que pueden resultar de la revisión sólo requerirán cambiar los números de páginas de la política o del procedimiento y no afectarán otra parte del manual.

Composición. Es la manera en que se distribuye el texto sobre la página.

Una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual son los siguientes:

- a) Usar los espacios (blancos) con eficiencia.
- b) Dejar márgenes amplios.

- c) No sangrar los párrafos.
- d) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

Encabezado. Son textos que se insertan en una zona especialmente remarcada en la parte superior de cada página y que contienen cierta información básica, por ejemplo; título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato y de la página y la fecha de publicación.

Esta información permite al usuario llevar a cabo consultas rápidas. Se utiliza con mayor frecuencia en los manuales de política y procedimientos.

F) Revisión y aprobación

La revisión. El analista de sistema tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse que lleven a cabo las correcciones necesarias.

Como coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones debe hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas.

Una de la manera más sencilla de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual. En la reunión es necesario determinar la responsabilidad del coordinador y la del analista.

Durante la fase de revisión es necesario determinar la responsabilidad del coordinador y la del analista.

Revisar el material de manera justa y objetiva.

Proporcionar críticas específicas y constructivas.

Indicar lo que esta bien y lo que necesita correcciones.

Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.

Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.

Evitar hacer cambios sólo gustos personales.

Una vez terminado el proyecto del manual es necesario que las partes involucradas los sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la información que contenga sea suficiente y real, que no haya contradicciones y no de lugar a que ocurran las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

- La aprobación. Una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consigna la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y a distribuirlo.

G) Distribución y control

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas; es decir, lo que determina si alguien recibe o no un manual es el puesto que ocupa en la organización.

Los manuales tienen un costo, por lo tanto, no se pueden distribuir innecesariamente.

Cuando los manuales se utilizan adecuadamente y se limita su distribución, puede lograrse un importante ahorro en costos.

Es importante hacer hincapié que en sólo las personas directamente involucradas con el uso de los manuales deben conocer con detalle su contenido, por lo tanto solo a ellas hay que proporcionárselos.

Control de manuales. Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa (organización y métodos, sistemas, procedimientos, etc.) Elabore una sección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria y actualizada de los ejemplares distribuidos.

Existen dos razones importantes para retener los manuales.

- a) Por seguridad, es decir, para evitar que los manuales lleguen a manos de la competencia, ya que mucha gente que sale de una empresa seguramente ira a trabajar con la competencia.
- b) Por costo, es decir, el manual tiene un costo de elaboración, por lo que no es pertinente dejar que salga de la empresa. Si desaparecen manuales habrá que entregar otros ejemplares a los nuevos empleados y esto representa una pérdida económica.

La unidad de sistemas y procedimientos deberá proporcionar al departamento de personal una lista de los manuales asignados a cada puesto, de manera que este pueda recuperarlos como parte de la entrevista de despedida y devolverlos a la

unidad administrativa que los entregue.

En caso de que no haya entrevista de despedida les corresponderá a los supervisores de cada departamento recuperar los manuales que el empleado que se retira tenga en su poder.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 4

IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA EN

UNA EMPRESA

➤ **CONCEPTO DE MERCADOTECNIA**

➤ **IMPORTANCIA DE LA**

MERCADOTECNIA EN UNA EMPRESA

➤ **OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA**

➤ **PROCESO DE LA MERCADOTECNIA**

➤ **MECANISMO DE VENTA**

CAPÍTULO 4

IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA EN UNA EMPRESA

4.1 Conceptos de Mercadotecnia.

America Marketing Association¹⁸: "Mercadotecnia es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuarios"

Louis E. Booney: "Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor."

Philip Kotler: "Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio."

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos concluir que la mercadotecnia es actividad mercantiles donde las mercancías y servicios que son distribuidos a los diferentes públicos.

4.2 Importancia de la Mercadotecnia en una Empresa.

P.Kotler: La mercadotecnia pertenece específicamente al reino de las actividades humanas, en contraste con otras como la producción y el consumo que se observa en el terreno del reino animal, o sea que no parece que existan entre los animales inferiores actividades de intercambio.

La mercadotecnia tiene como fin facilitar intercambios de una manera directa o indirecta.

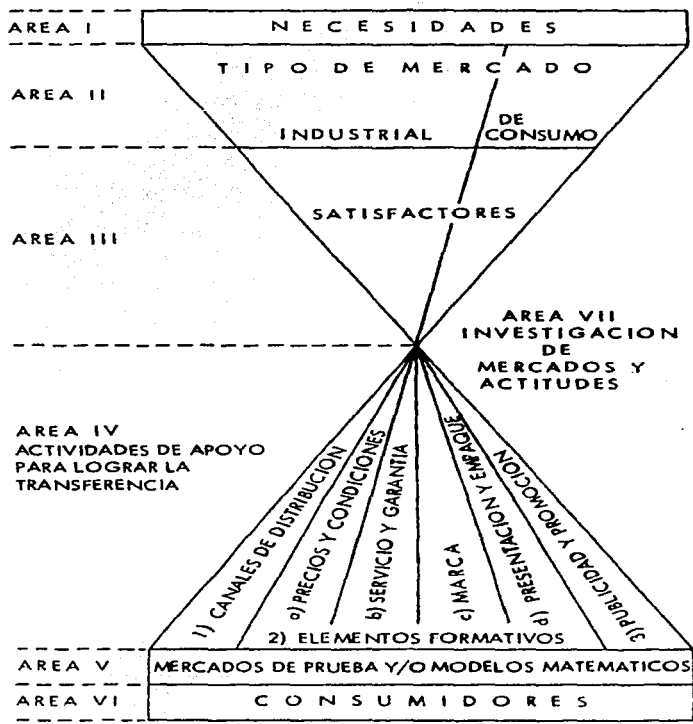
¹⁸ Laura Fisher de la Vega: Mercadotecnia. I.D. McGraw-Hill 1986 Mexico Pag. 4

4.3 Objetivo de la Mercadotecnia.

Busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.4 Proceso de la mercadotecnia¹⁹.



¹⁹ José Antonio Fernández Arena: El Proceso Administrativo. ED. Diana 1981 México. Pág. 111-116.

Las actividades de principales de la Mercadotecnia abarcan:

Área I NECESIDADES

El antecedente al mercado y la producción de satisfactores lo constituyen los deseos y necesidades de los consumidores. En múltiples ocasiones estos deseos y necesidades se encuentran latentes y son descubiertos y satisfechos por la producción de bienes o servicios que aparentemente no tenían justificación para su existencia.

Área II TIPO DE MERCADO

- 1) Mercado de consumo; Venta de productos o servicios destinados a los consumidores finales.
- 2) Mercado Industrial; Venta de productos o servicios destinados a servir como partes o componentes de otros productos o servicios, los cuales, una vez transformados o ensamblados llegaran a los consumidores finales.

Área III SATISFACTORES

- 1) En cuanto a las necesidades a satisfacer:
 - a) Satisfactores primarios o indispensables (alimentos, vestido, habitación, etc.)
 - b) Satisfactores secundarios o suntuarios (diversiones, joyas, etc.)
- 2) En cuanto a sus características:
 - a) Satisfactores de imitación (copia de productos en el mercado, otras marcas de refresco de sabor cola).

- b) Satisfactores de adaptación (copia de productos, pero con modificaciones, autos de diferentes marcas.)
- c) Satisfactores de innovación (nuevas fibras químicas.)

Área IV ACTIVIDADES DE APOYO PARA LOGRAR LA TRANSFERENCIA

1) Canales de distribución

Medios que se utilizan para efectuar el traslado de satisfactores del Productor al consumidor. Básicamente existen dos formas: ventas de mayoreo, oferta de productos o servicios a quienes efectuaran el esfuerzo de venta en calidad de intermediarios:

- a) Mayoristas
- b) Distribuidores
- c) Representantes
- d) Concesionarios, etc.

Ventas al menudeo; oferta de productos o servicios a quienes compran en calidad de consumidores:

- a) Tiendas de departamentos.
- b) Tiendas de descuentos.
- c) Supermercados.
- d) Tiendas especializadas.
- e) Comercios menores.
- f) Mercados públicos.
- g) Ventas por correo.

- h) Venta directa a consumidores.
- i) Venta por medio de aparatos automáticos, etc.

Tanto en las ventas al mayoreo como al menudeo se utilizan agentes vendedores que se encargan de realizar los detalles de la función de la mercadotecnia.

2) Elementos formativos de satisfactores:

Aquellos que integran los aspectos complementarios pero necesarios para adicionar los detalles que permiten ofrecer en mejores condiciones los satisfactores:

-Precios y condiciones de venta:

- a) Integración del costo: materiales, mano de obra y gastos de producción.
- b) Ofertas de competencia; en productos o servicios iguales o de sustitución en comparación a los productos considerados.
- c) Controles gubernamentales: todas aquellas limitaciones de carácter Estatal, tanto en la producción como en los precios de oferta final.
- d) Rebajas: debido a comparsa en cantidades cuantiosas.
- e) Descuentos: disminuciones por pagos en efectivo.
- f) Otorgamiento de crédito: con el objeto de incrementar la capacidad recompra de los consumidores.

-Servicio y garantías: seguridad al consumidor de que el producto o servicio tiene buena calidad y segura conservación ofreciendo, de ser necesaria, la reposición del artículo defectuoso.

-Marcas: identificación del producto con propósito de adaptación por parte de los consumidores y de protección legal contra una invasión ajena.

-Presentación y empaque; materiales que permiten la presentación del producto al consumidor, ayudando a su preservación en cuanto a tiempo y transporte.

3) Publicidad y Promoción.

Esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio; las formas son:

-Publicidad, ofrecimiento de productos o servicios con el propósito de difundir en forma general el mensaje deseado. Es necesario pensar:

a) Tipos de publicidad.

b) Medios a utilizar: para hacer llegar el mensaje publicitario.

c) Recursos monetarios; dinero a utilizar.

d) Medición de los resultados; efectividad en la compañía proyectada en cuanto a las ventas.

-Promoción: campañas tendientes a lograr mejor volumen de venta; debido a ofertas especiales con atractivos definidos:

a) A los intermediarios; para que incrementen su esfuerzo de venta y se beneficien.

b) A los consumidores; beneficio debido a la compra realizada.

Área V MERCADOS DE PRUEBA Y/ O MODELOS MATEMÁTICOS

- 1) Mercados de prueba: colocación o difusión de productos y servicios en mercados experimentales con objeto de conocer la posible reacción de otras localidades semejantes.
- 2) Modelos matemáticos; preparación de fórmulas y simulaciones que anticipen los resultados a obtener.

Área VI CONSUMIDORES

Enmarcados en el mercado industrial o en el de consumo y en cuanto a la satisfacción de sus necesidades que originaron el esfuerzo de la Mercadotecnia.

Área VII INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ACTITUDES.

(Áreas I a la VI).

Desarrollo de encuestas por medio de las cuales se conozcan la reacción de los intermediarios o consumidores en cuanto a los productos o servicios ofrecidos.

La p investigación cubrirá las diferentes funciones de la mercadotecnia.

- 1) Definición: aspectos primarios y secundarios a investigar para conocer las actitudes.
- 2) Métodos de investigación: intensidades del estudio a realizar pretendiendo el uso del método científico.
- 3) Procedimientos para la medición; de qué manera se llevará

- a cabo la investigación.
- 4) Selección de la muestra estadística; precisión del número de casos a estudiar en cuanto al universo numeroso.
 - 5) Recolección de datos; obtención de la información necesaria utilizando personal idóneo.
 - 6) Concentración y análisis de los datos; buen registro y adecuada tabulación de las respuestas para proceder a la selección del material procedente.
 - 7) Informe; resultado de estudio tratando de satisfacer los objetivos primarios y secundarios.

La subdivisión del departamento de mercadotecnia depende de la empresa y se justificará en cuanto incluya los aspectos de mercadotecnia que requieran de mayor énfasis por la índole de la empresa.

Mecanismo de compraventa

Las principales características que se toman en consideración en la compra-venta de productos en la central de abastos son presentación, clasificación y empaques; es decir, el producto debe tener calidad para su aceptación y obtención de buenos precios. Otros elementos de importancia en las operaciones de los buenos precios que fluctúan mucho de un día a otro y aún operaciones de mercadeo son los precios que fluctúan mucho más. El precio del producto influye también la calidad, clasificación, y presentación del producto, así como la responsabilidad

El pago es otro elemento que depende del tipo de transacción o de las relaciones personales entre mayoristas y vendedores; cuando no existe alguna relación el pago es al contado al momento de la entrega del producto; en algunas ocasiones es a crédito hasta de 8 días; también se trabaja a comisión o consignación.

Las transacciones que se realizan en este mercado no requieren ninguna documentación (Nota de remisión) que ampare la venta; simplemente se identifica al vendedor con los documentos de embarque del lugar de procedencia de los productos.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA UNIVERSIDAD

PAGINACIÓN DISCONTINUA

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

PROPUESTA DE UN MANUAL

DE

ORGANIZACIÓN PARA UNA

COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA

&

GANADERA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Niveles Jerárquicos de áreas que comprende

- **Gerente General.**
- **Jefe de Recursos Humanos**
- **Mantenimiento**
- **Jefe de Almacén**
- **Chofer de planta y reparto**
- **Machetero**
- **Jefe de contabilidad**
- **Cajero**
- **Jefe de ventas**
- **Fuerza de ventas**
- **Secretaria**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nota: Este manual entra en vigor a partir de sus revisiones que serán:

1. Revisiones periódicamente cada año.
2. Cuando haya fallas que ameriten se revisión.

Este Manual fue elaborado por el Gerente General.



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

índice

	Pág.
1. Introducción.....	4
1.1 Objetivo.....	4
1.2 Ámbito de aplicación.....	5
1.3 Cómo utilizar el manual.....	6
2. Bienvenida.....	7
2.1 Sustento legal.....	8
2.2 Obtención de datos sobre el puesto.....	16
2.3 Antecedentes históricos.....	17
2.4 Funciones actuales.....	19
2.5 Funciones propuestas.....	22

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

1. Introducción.

Este manual organizacional tiene como finalidad ayudar a todas las áreas de la Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca. A ser más eficientes y evitar que se dupliquen las actividades entre los empleados.

Así como brindarte a su administrador que lleve acabo mejor todas sus funciones.

1.1 Objetivo

El objetivo principal de este manual es proporcionarles una mejor ayuda y la Información necesaria para que lleven a cabo todas sus funciones, y para que sepan a quién dirigirse para que los supervise.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V

1.2 **Ámbito de Aplicación**

Este manual comprende una breve introducción, así como la trayectoria de la Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A. de C.V.

Encontrará usted información relacionada con su puesto y su relación con las demás áreas que integran esta comercializadora.

Esta estructurado por áreas de responsabilidad. Para que usted se dirija especialmente a la que le interese. Pretende dar una visión general desde el punto administrativo de las funciones o actividades que normalmente se desempeñan en esta organización, incluyendo objetivos y políticas.

Eliminando las áreas técnicas, porque no es el objeto de nuestro estudio, ni de nuestra especialidad ya que es un manual administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Cómo usar el Manual

Este manual esta dirigido a todas las áreas que integran esta organización.

Usted tendrá que ubicar a cual área pertenece. Una vez ubicado en su área, cada una de las áreas esta organizada por los conceptos de objetivos, políticas y funciones que le permitan despejar sus dudas en relación a su trabajo y probablemente al de sus compañeros.

En cada área se señala cuál es su función y su área de responsabilidad para que de esta manera pueda usted evaluar si esta cumpliendo con sus actividades correctamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

2. Bienvenida

Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A de C.V

Me es grato darle la más cordial bienvenida a nuestra empresa de que
ahora usted forma parte.

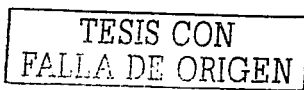
Es importante mencionarle que en México y en todas las empresas, tenemos la
firme convicción que sus Recursos Humanos constituyen su fundamental riqueza.
Este manual que tiene usted en sus manos forma parte de una importante política
de la Comercializadora Agrícola y Ganadera de Toluca S.A. de C.V.

Para establecer información apropiada para todo el personal, sobre temas de
mutuo interés. Tales como objetivos, políticas, etc.

Por último, hago votos por su desarrollo y fructifera estancia en esta organización.

Atentamente

Gerente General.





COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

2.1 Sustento y Base legal

Las empresas dedicadas a este tipo de negocios, quedan sujetas a diversos ordenamientos legales, como son:

1. -Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. - La Ley Federal del Trabajo
3. - La Ley de Impuestos sobre la Renta
4. - La Ley del Impuesto sobre el Activo
5. - La Ley del IMSS

De las cuales mencionare las principales atribuciones, bajo las cuales las operaciones que realiza esta distribuidora son legalmente regidas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Atribuciones

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 5

A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del Artículo 123.

Título Sexto

Del trabajo y de la Previsión Social

Artículo 123.

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V

2. Ley Federal del Trabajo

Artículo 47 (Obligaciones de los Trabajadores)

Causales de rescisión de las relaciones de trabajo:

Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

Artículo 51

Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o su familia.

Comprender la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

Artículo 132

Son obligaciones de los patrones:

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, los lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicio al trabajador .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades de trabajo.

Artículo 134

Son obligaciones de los trabajadores:

Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.

Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine en uso estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción;

Artículo 135

Queda prohibido a los Trabajadores:

Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe; faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón; sustraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada.

Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V

3. La ley del impuesto al Activo

Artículo 1

Las personas físicas que realicen actividades empresariales y las personas morales, residentes en México, están obligadas al pago del impuesto al activo, por el activo que tengan cualquiera que sea su ubicación. Las residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, están obligadas al pago del impuesto por el activo atribuible a dicho establecimiento.

Artículo 7

Los contribuyentes efectuarán los pagos provisionales mensuales, a cuenta del impuesto del ejercicio. Las personas físicas entenderán el impuesto más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel al que corresponda el pago, respectivamente.

El pago provisional mensual se determinará dividiendo entre doce el impuesto actualizado que correspondió al ejercicio inmediato anterior, multiplicado el resultado por el número de meses comprendidos desde inicio del ejercicio hasta el mes al que se refiere el pago, pudiendo acreditarse contra el impuesto a pagar los pagos provisionales del ejercicio por el que se paga el impuesto, efectuados con anterioridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V

4. Ley del impuesto sobre la renta

Título IV De las personas Físicas

Artículo 106

Están obligadas al pago de impuesto establecido en este título, las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos en efectivo, en bienes, en crédito, en servicios en los casos que señale esta Ley, o de cualquier otro tipo.

Artículo 107

Cuando una persona física realice en un año de calendario erogaciones superiores a los ingresos que hubiere declarado en ese mismo año, las autoridades fiscales procederán como sigue.

I. Comprobaran el monto de las erogaciones y la discrepancia con la declaración del contribuyente y darán a conocer a este el resultado de dicha comprobación.

II. El contribuyente, en un plazo de quince días, informará por escrito a las autoridades fiscales las razones que tuviera para inconformarse al origen que explique la discrepancia y ofrecerá las pruebas que estimare convenientes, las que acompañará a su escrito o rendirá a más tardar dentro de los veinte días siguientes siguientes.

III. De este Título en el año de que se trate y se formulara la liquidación respectiva. Para los efectos de este artículo, se consideran erogaciones, los gastos, las adquisiciones de bienes y los depósitos en inversiones financieras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Artículo 108

Quando los ingresos de las personas físicas deriven de bienes copropiedad, deberá designarse a uno de los copropietarios como representante común, el cual deberá llevar los libros, expedir y recabar la documentación que determinen las disposiciones fiscales, conservar los libros y documentación referido y cumplir con las obligaciones en materia de retención de impuestos a que se refiere esta ley.

5. La ley del IMSS

Registro o inscripción patronal

Obligación de registro las tiene todas las personas físicas o morales con trabajadores a su servicio, es decir, todo patrón con por lo menos, un trabajador a su servicio (Art.15 fracción I de la ley del seguro social.)

Inscripción (alta) de trabajadores

Deberán causar alta todas las personas que presten un servicio personal subordinado a un patrón, sin importar que los trabajadores sean de planta o eventuales, sindicalizados o de confianza (Art. 12 de la ley del seguro social.)

Servicios subordinados. Esta característica que define la afiliación o no de un trabajador al I.M.S.S., significa que en la prestación de los servicios, el patrón tiene un poder jurídico de mando, correlativo a un deber de obediencia por parte del trabajador. El patron manda. el trabajador obedece.

Modificación de salarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

El patrón podrá presentar el formato Afil-03 el día hábil anterior al que surte efectos la modificación, lo que permitirá abreviar el afincamiento de capitales constitutivos y multas (Art. 21 del Reglamento de afiliaciones).

Las modificaciones de salario que se reporte ante el IMSS son las que implican un aumento o una disminución del mismo. Las modificaciones descendentes surtirán efectos en la fecha en que se presente el aviso dentro de los cinco días hábiles en que este ocurrió, de lo contrario surtirán sus efectos a partir de su fecha de presentación. Las modificaciones de salario surten efectos dependiendo del tipo de salario que devenguen los trabajadores.

Bajas de Trabajadores

Los trabajadores que causen baja en sus empleos deberán reportarse ante el I.M.S.S. por parte del patrón dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que esta ocurra, en tal caso, el patrón cotizara hasta la fecha de baja del trabajador y que aparezca en aviso, de no presentarse dentro del plazo referido, se cotizara hasta la fecha de presentación del aviso ante el I.M.S.S. (Art. 37 de la Ley del I.M.S.S).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

2.2 Obtención de datos sobre el puesto:

Toda función de análisis exige ordinariamente un esfuerzo encauzado hacia la obtención de datos. Raras veces requiere de análisis lo que aparece clara y llanamente. En el caso del puesto, los elementos que interesa descubrir son sus funciones y requisitos, así como su dependencia, suplementación o ascendencia para con otros puestos. Para ello se sigue lo que podríamos llamar con propiedad: "El análisis de Puestos"

1. Entrevista inicial con el supervisor inmediato del puesto.
2. Entrevista con el ocupante del puesto.
3. Observación:
 - a) de la ejecución del puesto,
 - b) de los materiales y el producto que ahí se maneja o elabora,
 - c) de la maquinaria y equipo.
 - d) del medio ambiente.
4. Elaboración de un borrador al supervisor inmediato, para que lo apruebe o sugiera modificaciones.
5. Presentación del borrador al supervisor inmediato, para que lo apruebe o sugiera modificaciones.
6. Posibles rectificaciones o revisión del proceso analítico.
7. Elaboración definitiva de la descripción y especificación del puesto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

2.3 Antecedentes Históricos

Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A. de CV.

Fundada hace 27 años en Calixtlahuaca Estado de México, con el nombre de Nutrimientos del Carmen S.A. de CV.

Sus comienzos son en el año de 1975 y 1977 cuando su dueño el Licenciado Leonardo García Arriaga se dedico a trabajar vendiendo productos agrícolas a los diferentes, ranchos y granjas de su pueblo natal en Calixtlahuaca, para ayudarse a terminar sus estudios Universitarios, por falta de apoyo económico .Con el paso del tiempo el negocio del Licenciado García comenzó a crecer y le pidió a Purina convertirse en un distribuidor oficial, pero eso era difícil porque en ese momento el no contaba con el capital suficiente, y no cumplía con los requerimientos de Purina así, que lo nombraron subdistribuidor, de esa zona bajo la asesora de un distribuidor . En esta época la distribuidora contaba con 12 personas trabajando, y solo vendía productos de Purina, como por ejemplo: alimentos para ganado, bovino, ovino, vacuno, pollos etc.

El 10 de enero de 1978 Purina lo llama para que pueda hacerse cargo de una distribución en Toluca y fue así como se funda Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca, que esta ubicada en Paseo Tolloccan No. 300 Colonia Altamirano.

En el año de 1979 y 1980 es nombrado como la distribuidora más grande de esa Zona y de la República Mexicana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Después de 27 años de ser fundada esta distribuidora cuenta con 20 empleados, y una gran diversidad de productos agrícolas, de fertilizantes, de maquinaria que se utilizan para el campo, herbicidas, forraje, farmacia veterinaria etc.

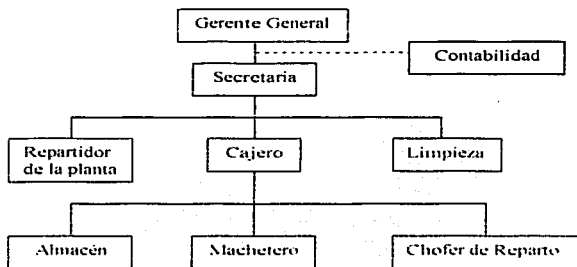
En la actualidad todavía se le considera una de las distribuidoras más grandes de la Zona Centro Sur del país, y con la mayor diversidad de productos agrícolas de esta zona.

Objetivo

Objetivo de Servicio

-Proveer al productor o agricultor de las herramientas necesarias para que su granja o rancho puedan crecer.

Estructura Organizacional Actual:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

2.4 Funciones de los puestos actuales:

❖ Gerente General

Funciones:

- Autorizar pagos a proveedores, de impuestos, pago de la nómina.
- Autorizar los convenios con el gobierno de ventas de mercancías.
- Autorizar préstamos a empleados.
- Recibir reportes de ventas.
- Contratar nuevo personal.
- Establecer precios a los productos, autorizar descuentos y promociones de los productos.
- Establecer la ruta de ventas.
- Recibir reportes de embarque, de costos, de pagos.

❖ Contador:

Funciones:

- Pago de impuestos y hacer declaraciones fiscales.

❖ Secretaria

Funciones

- Realizar la contabilidad interna.
- Elaborar la nómina y pagarla.
- Archivar. hacer el arqueo de bancos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V.

- Enviar reporte de embarque a la planta.
- Hacer los cheques de depósitos bancarios.
- Revisar el corte caja.
- Recibir la mercancía del área de veterinaria.
- Entregar reporte al gerente general sobre, los pagos de nómina., los reportes de embarque, y la contabilidad interna.
- Pasar el limpio las órdenes de pedidos.

❖ Cajero

Funciones

- Atención a clientes.
- Realizar notas, facturas y cobrar en caja.
- Corte de caja.
- Hacer depósitos bancarios.
- Hacer inventario de almacén general y del almacén de farmacia veterinaria.
- Entregar reporte de corte de caja y de almacén general y de farmacia veterinaria a la Secretaria.

❖ Secretaria.

- Ayudar a cargar y descargar las mercancías en almacén.
- Supervisar la carga de mercancías que se les dan a los clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

❖ Repartidor de la planta

Funciones

- Manejar y reparar el camión.
- Hacer viajes a la planta de purina.
- Revisa las mercancías que planta le surte sean los artículos y toneladas que pidieron sean los correctos y que la mercancía no este maltratada.
- Entregar los pagos a la planta de purina.
- Cuando la mercancía llega a la distribuidora tiene que descargarla en almacén.

❖ Chofer de reparto

Funciones

- Cargar y descargar las mercancías en el almacén.
- Hacer entregas a los diferentes clientes, en diversas distribuidoras.
- Cobrar las notas a los distribuidores y entregar el dinero al cajero.
- Limpiar la maquinaria, lavar el coche del gerente, hacer mandados.
- Entregar la mercancía al distribuidor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

❖ **Macheteros**

Funciones

- Despachar la mercancía a los clientes.
- Reparar las maquinarias y la mercancía que esta defectuosa.
- Realizar los inventarios en almacén, y hace las órdenes de pedidos, (pero aclaro que esa no es su función sin del cajero.)
- Cargar y descargar la mercancía.
- Entregar un reporte sobre la entrega de mercancía al cajero.
- Limpieza del almacén y la calle.

❖ **Limpieza**

Funciones

- Limpiar la oficina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

2.5 Manual de Organización Propuesto

Misión

Busca ofrecer las mejores marcas de artículos agrícolas y ganaderos del mundo así como la más alta tecnología para que el cliente se sienta satisfecho.

Ofreciéndole la más grande variedad de artículos en la región Centro Sur.

Visión

Seguir siendo la distribuidora más grande de la región Centro Sur de la República Mexicana, tener una organización excelente y una cultura empresarial vanguardista, que ofrezca la más amplia variedad de artículos y productos agrícolas y ganaderos de esta región.

Nuestros Valores

- ✓ Respeto, lealtad y confianza.
- ✓ Honradez, honestidad, integridad
- ✓ Orientación y pasión por el servicio y enfoque al cliente.
- ✓ Positivismo y puntualidad
- ✓ Actuar con ética, siempre hacer lo correcto
- ✓ Cubrir las responsabilidades de los pagos a proveedores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Objetivos:

Objetivo de Servicio

Proveer a l productor o agricultor de las herramientas necesarias para que su granja o rancho puedan crecer.

Objetivo Social

Proporcionar diversas fuentes de empleo a la gente de su comunidad natal y a los habitantes de esta zona. Mantener un trato adecuado y digno a sus empleados.

Objetivo Económico

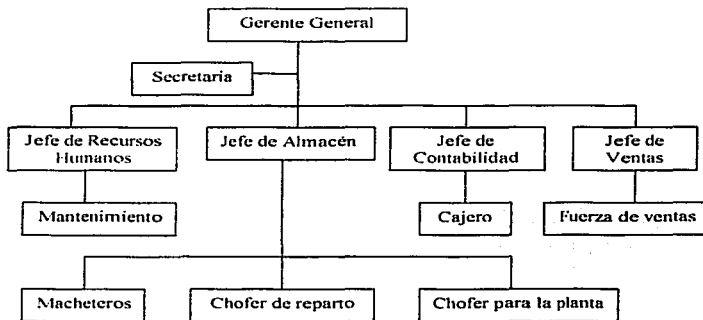
Continuar siendo uno de los distribuidores más grandes de la Zona Centro Sur, incrementar las ventas, para así poder crecer y seguir siendo líder de ese mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V.

Organigrama :



Objetivos, políticas y funciones:

➤ **Gerente General**

Objetivos:

1. Administrar los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos para cada área de esta empresa.
2. Establecer una buena relación con los proveedores.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Políticas:

- a) Fortalecer a cada una de las áreas con los recursos humanos necesarios, así como de los económicos para tener un mayor crecimiento.
- b) Delegar la autoridad a cada una de las áreas que integran esta empresa.
- c) Supervisar el trabajo realizado por el jefe de cada área.
- d) Asignar a cada área los recursos económicos necesarios.

Funciones:

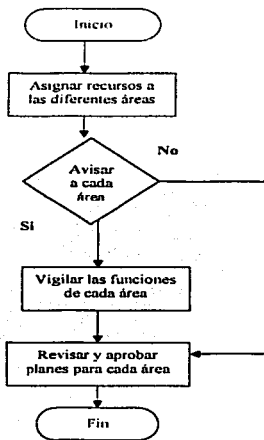
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros; para lograr su máxima utilización.
- Vigilar que se efectúen en forma oportuna y en base los lineamientos y políticas de cada una de las áreas.
- Difundir los objetivos, funciones, metas, políticas de la Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A de C.V.
- Contar con una organización completa de trabajo formando un equipo, con el cual se puedan cumplir funciones y tareas diferenciadas.
- Crear mecanismos para el suministro de dinero.
- Revisar, aprobar y enviar toda la documentación y comprobantes al jefe de cada área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo para que el Gerente General asigne las funciones a las diferentes áreas.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

➤ Jefe de Contabilidad.

Objetivo:

1. Tener la contabilidad interna al día.
2. Pagar los impuestos a tiempo.
3. Fijar la revisión de los inventarios y ayudar a realizarlos.
4. Realizar análisis comparativos.

Políticas:

- a) Que la persona encargada de esta área haga los registros diarios de la empresa.
- b) Que sea él encargado de hacer el reporte sea el que lo entregue a la gerencia.
- c) Perfeccionar los sistemas de costos y control de utilidades en las mercancías.
- d) Manejar claramente los movimientos financieros contables.

Funciones:

- Recibir el informe actualizado del inventario.
- Registrar las deducciones compensadoras en la tarjeta del inventario, calculando el nuevo saldo en el valor monetario.
- Revisar los registros para asegurar la precisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

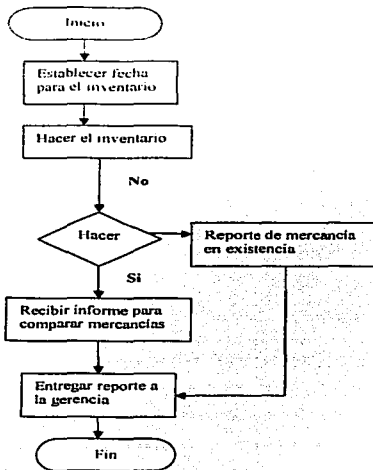
- Establecer la fecha para realizar el inventario.
- Acesoria contable de la Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca de S.A. de C.V.
- Se encarga de cumplir oportuna y adecuadamente con las obligaciones fiscales que indican a la Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A de C.V.
- Emitir normas y procedimientos para el pago de sueldos y salarios, así como para la elaboración y registro contable de la nómina.
- Atender y solucionar salvedades que resulten con motivo de la intervención de la contaduría Mayor de Hacienda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo para realizar el inventario por el Jefe de contabilidad



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

➤ **Jefe de Recursos Humanos**

Objetivos:

1. Mejorar la relación de la empresa en su entorno.
2. Incrementar la aceptación de los valores de la empresa por el personal.
3. Mejorar la medición del desempeño, compensación reconocimiento personal.
4. Asegurar que el personal cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para los puestos que ocupan.

Políticas:

- a) Llevar acabo los cursos de capacitación.
- b) Realizar el análisis y valuación de puestos para determinar el nivel de importancia de cada puesto.
- c) Que haya equidad en la distribución de salarios.
- d) Mantener un buen ambiente de trabajo.
- e) Disminuir en lo más posible la rotación de personal.
- f) Implementar campañas de higiene y seguridad.
- g) Que el servicio médico sea eficiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Funciones:

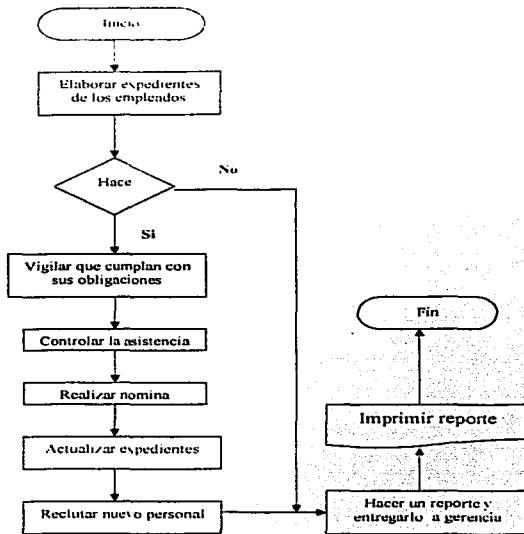
- Establecer los procedimientos de control, preparación y lista de pago de la lista de raya y nóminas.
- Controlar el registro de ausentismo, compensaciones, altas y bajas, comisiones, permisos y descuentos.
- Elaboración y control de expedientes del personal.
- Programar, organizar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales de la empresa con el personal.
- Llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos para proceder a la contratación de nuevo personal.
- Elaborar altas y bajas ante el IMSS, Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- Supervisar el cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene.
- Llevar un control de ingresos de sueldos y salarios.
- Elaborar el cálculo de prestaciones del personal.
- Elaborar finiquitos de personal.
- Controlar los servicios y prestaciones otorgadas al personal.
- Vigilar las disposiciones constitucionales, La Ley Federal de Trabajo, Reglamento interior de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V.

Diagrama de flujo para los empleados por el jefe de Recursos Humanos



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

➤ **Jefe de Almacén**

Objetivos:

1. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
2. Satisfacer las necesidades de los consumidores.
3. Precisar la responsabilidad de cada uno de sus subordinados en esta área.

Políticas:

- a) Cumplir con el pedido en el tiempo establecido.
- b) Contar con diferentes medios para distribuir el producto y así llegue al consumidor final.
- c) Que la maquinaria pueda identificarse de acuerdo a su función y tenga una distribución correcta.
- d) De acuerdo a la demanda del presente y futuro, debe fijarse la capacidad de almacenamiento.
- e) Se procurará la debida guarda o almacenamiento de la mercancía en el almacén.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Funciones:

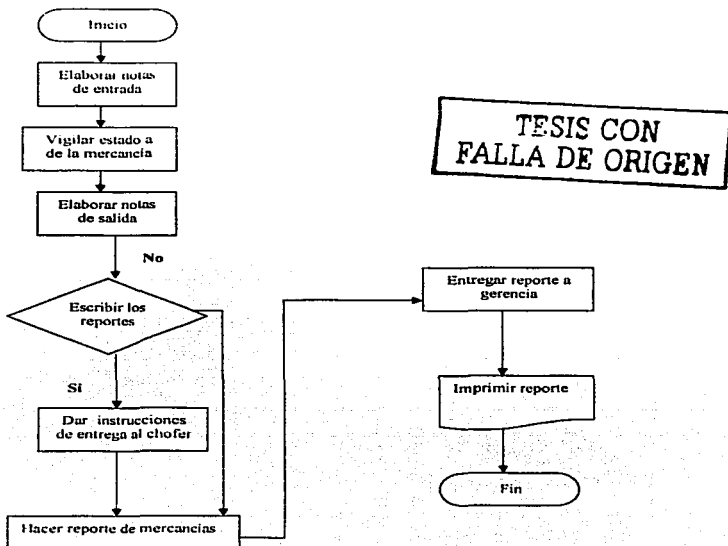
- Elaborar controles de almacén
- Elaborar notas de entrada y salida de mercancía.
- Vigilar que se de un buen cuidado en la entrada de la mercancía.
- Recepción y supervisión de las condiciones de la mercancía que entra.
- Dar instrucciones al responsable de transporte, sobre las entregas que debe de hacer.-Realizar a demás actividades encomendadas por tu jefe inmediato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo para tener control en el almacén para el Jefe de almacén.





COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

➤ Jefe de ventas

Objetivos:

1. Hacer crecer las ventas.
2. Realizar una buena comercialización del producto.
3. Buscar expandir el producto en otras regiones.

Políticas:

- a) Hacer un análisis exhaustivo acerca del mercado.
- b) Implementar estrategias de comercialización.
- c) Mantener buenas relaciones con el gobierno.
- d) Conocer hasta que punto reacciona favorable o desfavorablemente el consumidor con respecto a la distribuidora y las causas de esa reacción.

Funciones:

- Se encarga de buscar nuevos clientes
- Vigilar la distribución de los productos a los clientes
- Supervisar que se cumpla y se cubra la demanda de los clientes
- Realizar análisis de ventas por pieza y kilogramos
- Elaborar un reporte de ventas totales
- Presentar un informe al gerente general sobre los clientes que visito en la semana
- Se va ha encargar de realizar los cobros correspondientes a los clientes en las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

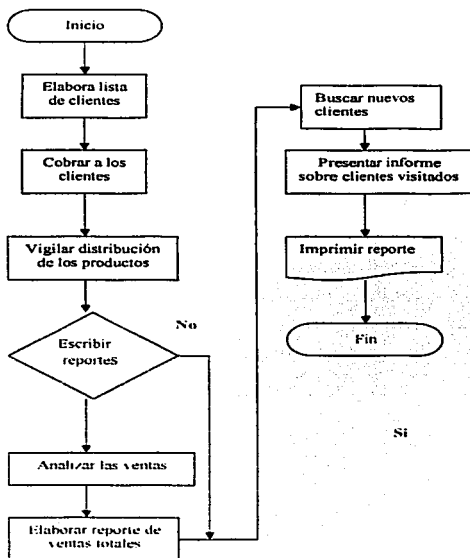


COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

fechas establecidas.

-Elaborar una lista de clientes que contenga; nombre, dirección, teléfono y descripción de los productos que consumen.

Diagrama de flujo para realizar las ventas para el Jefe de ventas.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

✓ **Mantenimiento**

Objetivos:

1. Tener en buen estado toda la mercancía.
2. Tener el área de trabajo limpia.

Políticas:

- a) Dar mantenimiento a toda la distribuidora.
- b) Dar servicio al cliente cuando no sepa manejar la maquinaria.

Funciones:

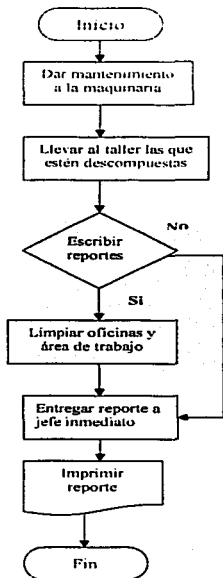
- Tener limpia el área de oficinas y las entradas al almacén
- Dar mantenimiento a las maquinarias que hay en el almacén
- Llevar al taller mecánico las máquinas descompuestas y entregarlas a los clientes
- Dar un reporte sobre lo anterior al jefe inmediato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A. DE C.V.

Diagrama de Flujo del área de mantenimiento



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

✓ **Cajero**

Objetivos:

1. Dar un buen servicio y ser eficiente.
2. Proporcionar un buen trato a los clientes.

Políticas:

- a) Proporcionar información adecuada sobre los productos a los clientes.
- b) Dar un trato amable y atento a todos los clientes.
- c) Realizar el cierre de caja, oportunamente.
- d) Realizar todos los posregistros de las ventas realizadas.

Funciones:

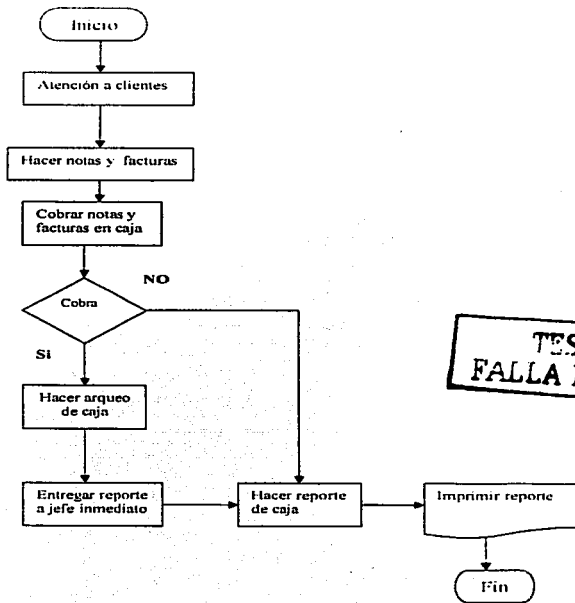
- Atención a clientes
- Hacer notas, facturas y cobrarlas a los clientes.
- Hacer el arqueo de caja.
- Hacer el reporte de caja y entregarlo al jefe inmediato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo para que el Cajero realice sus actividades



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

✓ Fuerza de ventas

Objetivo:

1. Maximizar las ventas en la distribuidora.

Políticas:

- a) Asistir a varios lugares cercanos a realizar las promisiones de los productos y conseguir nuevos clientes.
- b) Entregar los reportes de ventas al jefe inmediato.
- c) Tener su agenda de clientes al día.
- d) Realizar solo ventas de contado.

Funciones:

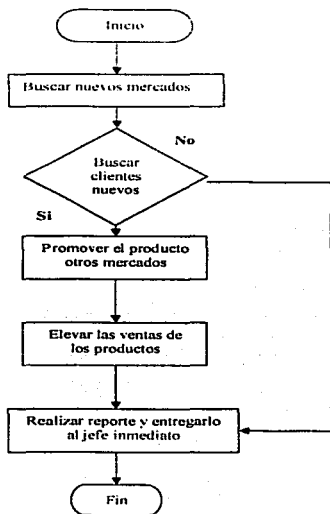
- Buscar nuevos mercados.
- Promover el producto en otros mercados.
- Eleva las ventas de los productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo para la fuerza de ventas.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

✓ Macheteros

Objetivos:

1. Tener libre al área de carga y descarga del área de almacén.
2. Acomodar las mercancías dentro del almacén.

Políticas:

- a) Entregar la mercancía al cliente oportunamente y con un buen trato.
- b) Acomodar la mercancía dentro del almacén en el orden que tienen establecidos por el Gerente General.
- c) Ayudar a reparar la mercancía en mal estado.

Funciones:

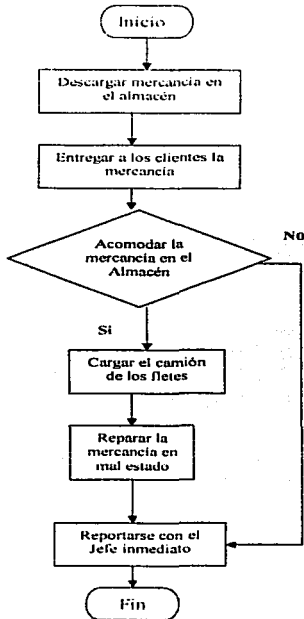
- Descargar la mercancía que llega al almacén.
- Cargar la mercancía al camión de los clientes.
- Cargar el camión de los fletes.
- Coser los bultos en mal estado.
- Reportarse con su jefe inmediato para alguna actividad relacionada con su trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo para las actividades de los macheteros.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

✓ **Chofer de fletes y Planta**

Objetivos:

1. Llegar a tiempo a la planta, para recibir el pedido.
2. Evitar que ser castigado por llegar tarde.

Políticas

- a) Portar el uniforme de la distribuidora.
- b) Reportar si hay algún incidente al ir a entregar la mercancía o el traerla.
- c) Contar la mercancía que se recibe o se entrega según sea el caso.
- d) Cuidar la unidad de transporte y reportar si tiene alguna avería para así, poder repararla.

Funciones:

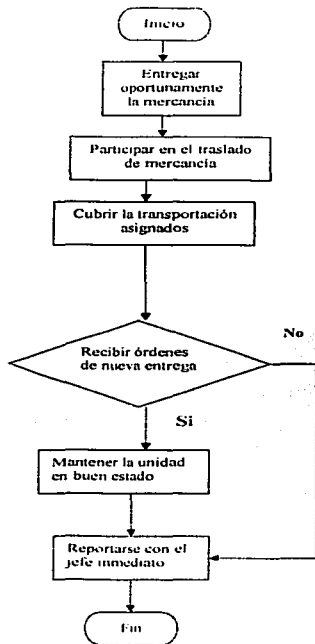
- Entregar oportunamente la mercancía a los clientes.
- Participar en el traslado de mercancía necesaria en el almacén de Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca S.A .de C.V..
- Cubrir todos los servicios de transportación asignados por la gerencia y almacén.
- Mantener la unidad de transporte en las mejores condiciones de mecánica, hojalatería, vestiduras, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

Diagrama de flujo de las actividades de los choferes.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

➤ Secretaria

Objetivos:

1. Tener al corriente todo su trabajo diariamente.
2. Realizar las actividades que se le encomienden lo mejor posible.

Políticas:

- a) Que se puntual y responsable.
- b) Que avise con anticipación de los pendientes al Gerente General.
- c) Que reciba con anticipación los reportes de cada una de las áreas y las entregue a tiempo al Gerente General.
- d) Tener al corriente la agenda del Gerente General.

Funciones:

- Tomar dictados para la elaboración de correspondencia (oficios, memorando, etc.) que surjan en la gerencia
- Mecanografiar los escritos que le sean encomendados por el gerente general.
- Atender la agenda personal de citas y asuntos varios de gerente general, recordando la fecha de las gestiones que le corresponde.
- Mantener al día la agenda telefónica y contactos personales del gerente general recibiendo y haciendo llamadas de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- Recibir y atender a las personas que por cualquier motivo deseen una entrevista con el gerente general.

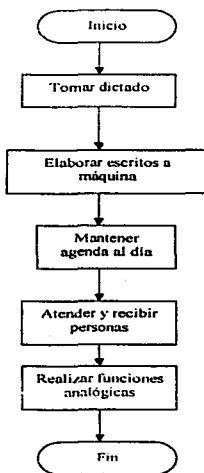
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



COMERCIAL AGRÍCOLA Y GANADERA DE TOLUCA S.A DE C.V

-Realizar cualquier función análoga a su puesto.

Diagrama de flujo para la Secretaria



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, se pudo observar que la administración es una necesidad dentro de toda organización y si no se toma en cuenta tanto sus principios, como el proceso administrativo, como herramientas para cualquier tipo de organización, ya sea una empresa, institución o asociación no se podrá obtener un buen resultado, dentro de las empresas por falta de conocimientos en esta área. Hay negocios que son administrados empíricamente y funcionan, bien aparentemente, por que es muy noble, no tienen ningún tipo de competencia, tienen una muy buena ubicación, pero serían más eficientes si los dueños o gerentes contaran con los conocimientos que nos proporciona la administración, por que es la disciplina que cuenta con todas la herramientas suficientes para lograr que cualquier organización sea exitosa, sin importar al ramo al que pertenezca.

Una herramienta de la que se vale la Administración es el proceso administrativo, y dentro de éste está la planeación que tiene instrumentos como los Manuales que ayudarán a la organización a estructurar de una mejor manera el trabajo que tiene que realizarse, asignándole a cada una de los puestos las funciones que tiene que realizar, evitando de esta manera la duplicidad de actividades, repercutiendo en una mayor productividad o eficiencia de la organización o empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con lo que respecta al caso práctico se concluye que para la Distribuidora Comercial Agrícola y Ganadera de Toluca es muy necesario contar con un manual organizacional porque les facilitará asignar las funciones a cada uno de los empleados que laboran en esta institución y evitará duplicidad de actividades dentro de esta empresa. También les proporcionará un control el cual no han tenido desde el inicio de este negocio, les proporcionará con el paso del tiempo mejores ganancias y menos fugas de dinero. De esta manera podrán tener un mayor éxito y una mayor productividad.

Al administrador o gerente le va a facilitar su trabajo y a tener un control mejor de todas la áreas, así como va ha mejorar su relación con sus empleados, le ayudará también a darse cuenta si necesita de más personal para que este negocio marche mejor que lo está ahora.

Le ayudará también a cumplir con su labor como administrador, así como a tener el manual le proporcionará más seguridad y le ayudará a delegar mejor la autoridad en todas las áreas de esta institución, de ese modo podrá lograr mejor los objetivos establecidos en esta empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Bibliografías

1. Chiavetano, Idalberto.
Administración Proceso Administrativo. Teoría Proceso Práctica
ED. McGraw-Hill
México Junio 2002
2. De Lucas Ortueta, Ramón.
Organización Científica de las Empresas.
ED. Limusa
México 1974.
3. Diccionario inverso ilustrado del Readr's Digest
ED. Readr's Digest
México 1989
4. Fernández Arena, José Antonio
Principios Administrativos
ED. Diana 2ª Edición
México, Julio de 1986
5. Fernández Arena, José Antonio
Introducción a la Administración
ED. UNAM 4ª Edición 1973
México
6. Fernández Arena, José Antonio
El proceso Administrativo
ED. Diana 1984
México
7. Fisher de la Vega, Laura
Mercadotecnia.
ED. McGraw-Hill
México. 1988
8. Gran diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones del Readr's Digest. Tomo XI
ED. Readr's Digest
Mexico 1989.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Garcia Colin, Juan.
Contabilidad de Costos
ED. McGraw-Hill
México 1998
10. Herber G.H
Administración desde el punto de vista de sistemas de recursos humanos.
ED. Continental
México
11. Harold Koontz y Heinz Weihrich
Administración
ED. MCGraw-Hill
México * Buenos Aires
12. La Ley del Impuesto al Activo.
Editorial Dofiscal Editores.
México 2002
13. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
Editorial Dofiscal Editores
México 2002
14. La Ley del IMSS.
Editorial PAC
México 2002
15. La Ley Federal del Trabajo.
ED. Porrúa
México 2002
16. Meléndez Guzmán, Rafael
Mercadeo de Productos Agropecuarios
ED Limusa
México
17. Mercado, Salvador
Administración Aplicada Teoría y Práctica
ED. Limusa
México 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18. Mpiffner, Jonh
Organización Administrativa
ED. Herrero Hermanos
México Mayo 1961
19. Münch Galindo, Garcia Martinez
Fundamentos de la Administración.
ED. Trillas
México. Enero 1991
20. Olea Franco, Pedro y Sánchez de Carpio, Francisco L.
Manual de Técnicas de Investigación documental.
ED. Esfinge. Novena Edición.
México 1980.
21. P. Robbins, Stephen
Administración
May México 5ª Edición
22. Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas Vol. 1 Teoría y práctica
ED. Limusa Trigésima cuarta edición reimpresión Edición México
23. Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas Vol. 2 Teoría y práctica
ED. Limusa-Wiley,
México 1968
24. Rodríguez Valencia, Joaquín
Como elaborar y usar los manuales administrativos.
ED. ECASA
México 1996
25. Tecla Jiménez, Alfredo.
Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social.
ED. Taller abierto.
México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN