



875208  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA**

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN  
ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA  
Y CONTABLE A LA EMPRESA  
ANTZA COMUNICACIONES”**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

***YAZMÍN MAZA SÁNCHEZ***

Director de Tesis:

L.C. y M.A.F. Paulino Antonio Córdoba Cayetano

Revisor de Tesis:

L. A. E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Afirma mis pasos en tus caminos para que no tropiecen mis pies, guárdeme como a la niña de tus ojos, y yo como justo, contemplaré tu rostro, y al despertar, me saciaré de tu semblante. Porque tú eres mi roca y mi fortaleza, por tu nombre me guías y me diriges, integridad y rectitud me guardarán pues en ti he puesto mi confianza. Dame Señor lo que tu sabes que me conviene, que pueda amarte cada día más y amar a los que me rodean, que siempre tenga el corazón alerta, el oído atento, los ojos abiertos, las manos y las mentes activas, derrama Señor tu gracia con tu bondad inmesa.

## DEDICATORIAS

### A DIOS

Por darme salud, sabiduría, amor,  
fortaleza para enfrentarme a la vida  
guiándome siempre de la mano para  
enfrentar toda adversidad dándome las  
armas correctas para la toma de decisiones  
en cada momento, GRACIAS SEÑOR por  
darme la capacidad y la oportunidad de  
desarrollarme en esta etapa tan importante  
de mi **VIDA**.

**A MIS PADRES:**

Por todo el amor y apoyo que me han brindado para llegar juntos hasta este momento, GRACIAS por la paciencia que me han tenido por el sacrificio y esfuerzo para que yo pudiera llegar a una etapa más en mi vida, mi desarrollo profesional.

**LOS AMO, QUE DIOS LOS BENDIGA.**

**A MIS HERMANOS:**

Que todo este esfuerzo y dedicación que he puesto en este trabajo, sea una muestra de superación para ustedes, todo se puede cuando de verdad se desea y se quiere. Con todo mi AMOR.

**A MI ABUELITA:**

Por la confianza depositada en mí, por su apoyo incondicional para que yo pudiera alcanzar esta meta, solo recuerda que tu ayuda no fue en vano, que Dios te bendiga y te proteja.

**A MIS SOBRINOS:**

VANE, ALE Y PAUL

LUISITO Y SEBATIAN..... Los Adoro

**A TODA MI FAMILIA**

## **AGRADECIMIENTOS**

**AL:**

L.A.E. Moisés González Rivera

Con respeto y cariño por todo el apoyo y el conocimiento brindado, por  
por sus enseñanzas y la oportunidad de brindarme su amistad.

**A MI DIRECTOR Y ASESOR:**

L.C. Y M.A.F. Paulino A. Córdova Cayetano

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

Con respeto y admiración por su trayectoria profesional, y por la  
cooperación y disposición para evaluar este trabajo.

# INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

## METODOLOGÍA

	PAG
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivo Especifico	4
1.4 Hipótesis	5
1.5 Variables	5
1.5.1 Dependiente	5
1.5.2 Independiente	5
1.6 Definición de Variable	6
1.6.1 Variables Conceptuales	6
1.6.2 Variable Operacional	6
1.7 Tipo de Estudio	6
1.8 Población y Muestra	7
1.8.1 Instrumento de Medición	7
1.9 Proceso y Procedimiento	11
1.10 Análisis de datos	12
1.11 Importancia del Estudio	12
1.12 Limitaciones del Estudio	13

## CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

### PAG

2.1	Antecedentes	14
2.2	Importancia de la Organización	16
2.2.1	Etapas de la Organización	17
2.2.2	Tipos de Organización	19
2.2.3	Técnicas de Organización	21
2.2.3.1	Organigramas	24
2.2.3.2	Proceso de Elaboración de Organigramas	25
2.2.3.3	Contenido de los Organigramas	26
2.2.4	Organización Contable	28
2.2.5	Fines de la Organización Contable	30
2.2.6	Objetivo de la Organización Contable	31
2.2.6.1	Los Elementos de la Organización Contable	33
2.3	La Reorganización	34
2.3.1	Objetivo de la Reorganización	35
2.3.2	Manifestaciones que determinan la necesidad de una Reorganización	37
2.3.3	El proceso de Reorganización	38
2.3.4	Determinar y Analizar los Objetivos del Organismo	39
2.3.5	Análisis de la Información Obtenida	40
2.3.6	Elaboración de un Plan para modificar la Estructura Actual	41

	<b>PAG</b>	
2.3.7	Implantación de Plan de Reorganización	42
2.3.8	Control sobre las Modificaciones	43
2.4	Análisis de Puestos.	43
2.4.1	Obtención de Información para el Análisis de Puestos	45
2.4.2	Identificación de Puestos	45
2.4.3	Deberes y Responsabilidades	46
2.4.4	Requerimientos Humanos y Entorno Laboral	46
2.4.5	Niveles de Desempeño	46
2.4.6	Observación Directa	47
2.4.7	El Método Ideal	47
2.5	Aplicaciones de la Información sobre el Análisis de Puestos	47
2.5.1	Datos Básicos	48
2.5.2	Resumen del Puesto	48
2.5.3	Condiciones de Trabajo	48
2.5.4	Aprobaciones	49
2.5.5	Especificaciones del Puesto	49
2.5.6	Niveles de Desempeño	49
2.6	Empresa	50
2.6.1	Elementos que forman la empresa	51
2.6.2	Clasificación	52
2.6.3	Magnitud de la Empresa	53
2.6.4	Criterios de la Clasificación	57

	<b>PAG</b>
2.7 Empresa Familiar	58
2.7.1 Problemas en la Empresa Familiar	60
2.8 Manuales	62
2.8.1 Antecedentes	62
2.8.2 Definición de Manual	63
2.8.2.1 El Manual como herramienta y medio de comunicación	65
2.8.3 Objetivo de los Manuales	66
2.8.4 Importancia de los Manuales	67
2.8.5 Los Manuales en las Organizaciones Pequeñas y Medianas	67
2.8.6 Clasificación	68
2.9 Manual de Organización	70
2.9.1 Objetivos del Manual de Organización	71
2.9.2 Importancia del Manual de Organización	72
2.9.3 Tipos de Manuales	73
2.9.4 Contenido del Manual de Organización	74
2.10 Manual de Procedimientos	75
2.10.1 Objetivos de Manual de Procedimientos	76
2.10.2 Importancia del Manual de Procedimientos	77
2.10.3 Tipos de Manuales de Procedimientos	78
2.10.4 Contenido del Manual de Procedimientos	79
2.11 Radio Comunicaciones	82
2.11.1 Antecedentes	82

	<b>PAG</b>
2.11.2 Las Telecomunicaciones hasta 1950	84
2.11.3 Objetivo de la Radiocomunicación	85
2.11.4 La Radiocomunicación 2 Vías ( De Radio a Radio)	86
2.12 La Radiocomunicación Trunking	86
2.13 Proceso Contable	89
2.13.1 La Información Contable	91
2.13.2 Objetivos del uso de la Información Contable	92
2.13.3 Observaciones de la información	92
2.13.4 Naturaleza de la Información Contable	93
2.14 Sistema Contable	95
2.15 Sistemas de Información	97
2.16 Control Interno	100
2.16.1 Objetivo	100
2.16.2 Ambiente de Control	101
2.16.3 Procedimientos de Control	103
2.17 Área Fiscal	103

### **CAPÍTULO III RESULTADOS**

3.1 Antecedentes	107
3.2 Aspecto Laboral	108
3.3 Resultados del Análisis de Puesto	109

	<b>PAG</b>
3.4 Organigrama	110
3.5 Gráficas	111

## **CAPÍTULO IV                      RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

4.1 Recomendaciones	115
4.2 Propuesta de un Manual de Organización	116
4.2.1 Introducción	118
4.2.2 Identificación	120
4.2.3 Misión de la Organización	121
4.2.4 Objetivo del Manual	122
4.2.5 Autoridad	122
4.2.6 Organigrama	123
4.2.7 Descripción de Puestos	123
4.2.8 Anexos	148
4.3 Conclusiones	150
BIBLIOGRAFÍA	152

# **CAPÍTULO I**

# **METODOLOGÍA**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Comunicación por Radio es el medio más económico, práctico, seguro y rápido que existe, para comunicar a las personas aumentando de esta forma la productividad y eficiencia en una organización o grupo de trabajo.

Debido a que los sistemas de Radiocomunicación son de gran versatilidad en cuanto a los equipos y materiales que lo componen ANTZA Comunicaciones cuenta con una gran variedad de marcas y modelos de equipos tales como radios móviles, radios portátiles, repetidores, antenas, conectores, adaptadores, baterías, accesorios, entre otros, así como también cuenta con un departamento técnico que proporciona asesoría respecto a la correcta utilización del equipo al igual que de servicio de mantenimiento y reparación de los mismos.

El problema principal que se presenta en esta empresa es que no tienen definido las jerarquías de los puestos por tal motivo existe duplicidad de mando en cuanto a las labores diarias rompiendo el principio de unidad de mando, por tal motivo se hace una propuesta de reestructuración a través de un manual de organización y procedimientos para contar con una buena

planeación, organización, dirección y control para el logro de sus objetivos y metas.

Por otra parte esta empresa se dedica a dar servicio y mantenimiento a todos los aparatos electrónicos como lo son las TVC., las V.C., Videocámaras, Radio grabadoras, Equipos Modulares, Proyectoras, etc todos los aparatos de cualquier marca, así mismo da servicio a domicilio en este rubro y se ponen antenas de TV. a si como mantenimiento de las misma, además de ser esta empresa el servicio autorizado de **PHILIPS**.

Otro problema está en las operaciones que efectúa diariamente, ya que no existe un buen manejo del dinero por tal motivo la contabilidad se encuentra desequilibrada y desordenada en el sentido de la contabilidad de la misma.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Para dar solución a los problemas que se presentan en la empresa, empezaremos la investigación con la visión de proponer un manual de procedimientos y organización en lo administrativo y contablemente ya que abarcará todas las funciones de la empresa especificando cada uno de los puestos de los diferentes departamentos, requisitos y necesidades de cada uno de ellos con la finalidad de implantar nuevos métodos que sirvan para asignar autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles.

El presente trabajo se justifica plenamente toda vez que como resultado del mismo se pretende elaborar este Manual de Procedimientos y Organización ya que es el problema principal mismo que servirá de directriz para las diferentes tareas que la empresa debe realizar en el cumplimiento de sus objetivos y de ese modo estar en posibilidad de posesionarse como líder en el mercado en la venta, reparación y servicio en el ramo de la Radiocomunicación.

## **1.3 OBJETIVO**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un nuevo sistema Contable-Administrativo para la empresa ANTZA Comunicaciones, elaborando un manual de Procedimientos y Organización en lo administrativo y contablemente al igual que proponer un método de acuerdo a sus necesidades que le sirva para llevar una buena contabilidad y al mismo tiempo puedan administrar adecuadamente los recursos así como los ingresos y egresos de la empresa para llegar al equilibrio contable.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Lograr la reestructuración en la empresa
- Elaboración de un Manual de Procedimientos y Organización
- Implementación de los programas COI y NOI
- Implementación de un sistema de Control Interno

## **1.4 HIPÓTESIS**

Proponer un manual de Procedimientos y Organización mismos que al implementarlo obtendrá la empresa ANTZA Comunicaciones un crecimiento y permanencia en el medio de la Radiocomunicación además de prestar el mejor servicio y mantenimiento a sus clientes.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 Dependiente**

Permitirá a la empresa lograr un mejor funcionamiento Contable-Administrativo.

### **1.5.2 Independiente**

La Propuesta de una Manual de Procedimientos y Organización.

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLE

### 1.6.1 VARIABLES CONCEPTUALES

- ⇒ **Implementación:** Acción y efecto de implementar, llevar a cabo, realizar, ejecutar, poner en práctica , aplicar.
- ⇒ **Manual:** Que se ejecute con las manos. Libro que contiene abreviadas las nociones principales de un arte o ciencia.
- ⇒ **Manual de Organización:** Ver en el Capítulo II punto 2.9.3
- ⇒ **Manual de Procedimientos:** Ver en el Capítulo II punto 2.10

### 1.6.2 VARIABLE OPERACIONAL

Es el cuestionario que se puede observar en la página 8.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizará es documental y transversal , ya que se basa en libros tanto de administración como , de contabilidad, en los primeros se utilizan para realizar la elaboración del Manual de Procedimientos y Organización y los segundos para los procedimientos contables adecuados, se buscará en los libros de control interno para el mejoramiento del control

interno dentro de la empresa, que van a estar implementados dentro del mismo manual.

También se hará un estudio experimental es decir de campo para determinar los factores y fenómenos que harán posible el cambio y mejoramiento de la empresa.

## **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población y muestra en la empresa Antza Comunicaciones es todo su personal ya que cuenta con 10 trabajadores por tal motivo se le hará el análisis de puestos así como también se les aplicará el cuestionario a todos.

### **1.8.1 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

El instrumento principal que se utilizará para su estudio será por medio de un cuestionario que medirán el grado de experiencia, capacidad, funcionamiento, análisis de puestos, reportes que mostrarán la frecuencia de la ejecución de las distintas actividades, los mandos así como la utilización de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos.

A continuación se presenta el modelo de la encuesta a realizar en la empresa:

### ANÁLISIS DE PUESTOS

Escolaridad:

Primaria     Secundaria     Carrera Técnica     Bachillerato

Experiencia::

menos de un año     de 2 a 5 años     más de 5 años

Edad:

entre 20 y 30 años     entre 31 y 40     más de 40

Sexo:

Masculino     Femenino

Habilidades y Conocimientos Necesarios:

Técnicos     Computación     Destreza     Estudios Generales

Nombre del Puesto:

Área o Depto. Al que pertenece:

---

Puesto del Jefe Inmediato:

---

Puestos y Deptos. Que dependen de él:

---

### CUESTIONARIO

1.- ¿Piensas que el horario de trabajo es el adecuado?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

2.- ¿Conoces quiénes son los responsables de la empresa?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

3.- ¿Sabes a quién dirigirte en caso de algún problema?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

4.- ¿La relación con el Patrón es:?

\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Ninguna

5.- ¿Cómo son tus reportes?

\_\_\_\_\_ Diarios \_\_\_\_\_ Semanales \_\_\_\_\_ Mensuales

6.-¿ El sistema de trabajo te gusta?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

7.- ¿El ambiente de trabajo lo consideras:?

\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Ninguna

8.- ¿ La imagen de la empresa para ti es:?

\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Ninguna

9.- ¿El tamaño de la empresa piensas que es el adecuado para realizar tus actividades?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

10.- ¿Te pones la CAMISETA?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

11.- ¿Tienes este trabajo por qué?

\_\_\_\_\_ Me gusta \_\_\_\_\_ Por necesidad \_\_\_\_\_ Por que no encuentro algo mejor

12.-¿ Si te ofrecieran un cambio lo aceptarías?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

13.- ¿Si te dieran una Manual de Organización de la empresa donde especifican los puestos y a quién dirigirte sin que haya duplicidad de mando, lo aceptarías?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

14.- Si ya estuviera establecido paso a paso el cómo realizar tu trabajo, sería más sencillo para ti?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

15.- ¿ Acatarías a lo establecido en él?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_, No

Por último como comentario anota lo que te gusta y te disgusta de la empresa.

---

---

---

## 1.9 PROCESO Y PROCEDIMIENTO

El cuestionario que se elaboró sirve para determinar cuales son las funciones que necesitan mayor atención dentro de la empresa y así como para saber cuales son los puestos, quienes son los jefes inmediatos y quienes dependen de él. Al igual para especificar cuales son las actividades principales y especificaciones principales así como las herramientas que utilizan para realizar determinada actividad.

Al mismo tiempo se preguntará que tipo de informes o reportes utilizan para llevar un control de las entradas y salidas, quien lo manda y quien lo recibe y el objeto del mismo, por último se analizarán los recursos materiales, humanos y financieros, y se analizarán los requisitos del puesto de los que laboran dentro de la empresa para determinar si son los adecuados para el desenvolvimiento del mismo.

## **1.10 ANÁLISIS DE DATOS**

Se analizarán los datos recabados, de manera estadística, de los cuestionarios para determinar si la confirmación de la hipótesis o su rechazo.

El vaciado de las entrevistas se llevará a cabo en una base de datos, en el programa de Excel para su mejor utilización y rapidez para determinar los resultados y en base a ellos analizaremos que necesita la empresa.

## **1.11 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Esta investigación trata de una pequeña empresa familiar, en donde influye en gran parte la vida cotidiana de todos sus integrantes, todos suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

La finalidad es proporcionar a la empresa ANTZA Comunicaciones una propuesta para su reestructuración para llevar a cabo sus objetivos, propósitos y metas del mismo, tanto contablemente como administrativamente, facilitando las labores diarias sin duplicidad de actividades y mando.

## 1.12 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitaciones son el tiempo para que los empleados contesten los cuestionarios ya que interrumpen durante ese tiempo sus labores cotidianas.

La comprensión de los reactivos o cuestionamientos que se le hagan en sentido amplio ya que la plantilla de trabajadores no esta homogeneizada en cuanto que explicar y/o adaptar la redacción de los cuestionarios para que pueda ser entendido plenamente.

Otra limitante radica en la sinceridad y honestidad de las respuestas ya que los trabajadores para no verse mal o faltos de disposición contestan lo que debería ser y no lo que es.

Otra limitante es la resistencia al cambio que todas las personas presentan a lo desconocido.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES

La obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominado organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego órgano que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social; y otra mas que se refiere a la organización como proceso.

La organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, previendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Existen varias definiciones de autores reconocidos como son:

AGUSTÍN REYES PONCE: Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

EUGENIO SISTO VELASCO: Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

ROBERT BECKES, ROLAND CARMICHAEL Y BERNARD SARCHET: Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

ISAAC GUZMÁN V.: Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Con estos elementos puedo definir a la organización como:

**EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA NECESARIA PARA LA SISTEMATIZACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS, MEDIANTE LA DETERMINACIÓN DE JERARQUÍAS, DISPOSICIÓN, CORRELACIÓN Y AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES, CON EL FIN DE PODER REALIZAR Y SIMPLIFICAR LAS FUNCIONES DEL GRUPO SOCIAL.**

## **2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos; ayuda a suministrar los medios para hacer que el trabajo se haga unido en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos.

Una de la razón básica de la Organización es hacer que cada uno de los miembros del personal conozca que actividades son las que va a ejecutar suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos, reduce o elimina la duplicidad de funciones al delimitar la autoridad y responsabilidad. ,

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.

La organización es útil porque identifica a la persona con la empresa y las labores que desempeña con el puesto logrando establecer una mejor adaptación de recursos con los que se dispone.

Para organizar se deberá de proceder en forma adecuada bajo los siguientes puntos:

- Conocer los objetivos de la empresa
- Enumerar las actividades a realizar
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles
- Asignar personal capacitado otorgar la actividad que corresponde a cada puesto y su estructura organizacional.

## **2.2.1 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Las etapas de la organización son:

- División del Trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión de eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para dividir el trabajo es necesario

seguir una secuencia de las siguientes etapas: jerárquización y departamentalización.( fig.1)

- Coordinación: Es sincronizar los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr oportunidad unidad y armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos . ( fig.1)

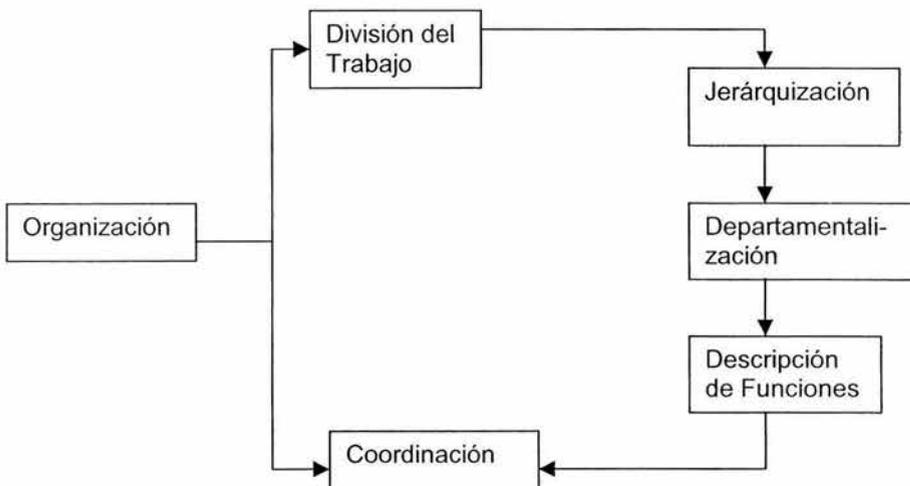


Fig.1

## 2.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Se refiere a los distintos tipos de sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

Los tipos de organización más usuales son: Organización Lineal o Militar, Organización Funcional o de Taylor, Organización Líneo-Funcional, Organización de Staff, Organización Matricial.

**Organización Lineal o Militar:** Se caracteriza por que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

**Organización Funcional o de Taylor:** La Organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecutan el menor numero posible de funciones es decir, los empleados de nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas mientras que los del nivel menor se encargan de la parte operativa.

**Organización Lineo-Funcional:** En esta se combinan los dos tipos de organización (Lineal y Funcional) aprovechando las ventajas y desventajas inherentes de cada uno. La Autoridad y responsabilidad que se transmite es a través de un solo jefe para cada función en especial (cadena de mando); la especialización de cada actividad en una sola función. Este tipo de organización es de las mas aplicada en la actualidad.

**Organización de Staff:** Nace de la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea, no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

**Organización por Comités:** Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomienda; los comités mas usuales son: directivo, ejecutivo, de vigilancia y consultivo.

**Organización Matricial:** Surge como una respuesta al crecimientos de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial). Los

especialistas reportan al jefe del proyecto para el desarrollo del mismo y al jefe funcional para las labores inherentes de su departamento.

### **2.2.3 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables para el proceso de Organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son las siguientes:

\*Organigramas.- son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Existen cuatro formas de presentarlos :

- Vertical : En los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- Circular: Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

- Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

\* Manuales.- Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Estos son de gran utilidad ya que :

- Informan y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran las organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

\*Formato e Índice de los Manuales.- El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas:

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible

- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas

\* Manuales de Organización.- Explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización
- Declaración de funciones
- Glosario de Términos utilizados

\*Diagramas de procedimiento o de flujo.- También se les conoce como flujogramas. Los diagramas de procedimientos permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la planta

\* Simbología.- En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:

- - Operación.- Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.

- - Inspección.- Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado creado, sin ser alterado en sus características
- ⇒ - Transporte.- Acto de mover de un lugar a otro
- ⏸ - Espera o Demora.- Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal
- △ - Almacenamiento.- Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo

### **2.2.3.1 ORGANIGRAMAS.**

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ellas.

Según WILLAN B. Werther, JR./KEITH Davis.: Organigrama es un diagrama de organización, en que se muestran las funciones, los departamentos y posiciones de la empresa misma que se relacionan entre si y

se representan por casillas conectados unos con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación.<sup>1</sup>

### 2.2.3.2. PROCESO DE ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Un Organigrama debe mostrar las principales funciones operacionales en la parte superior, seguidas por las funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes.

El proceso para la elaboración de organigramas, abarca los siguientes pasos:

- 1.- Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
- 2.- Compararla contra una lista de comprobación que responde a los siguientes interrogantes:

- \*¿Es necesaria la función para la organización
- \*¿Describe el organigrama la función y subfunciones principales?
- \*¿En qué nivel debe colocarse la función?
- \*¿A qué función deberá informar la función?
- \*¿Qué funciones deberán informar a esta función?

---

1. WILLIAN B. Werther, JR./KEITH Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Segunda Edición 1990, Edt. Mc Graw Hill.

3.- Preparar los cuadros o plantillas.

4.- Confeccionar el organigrama.

### 2.2.3.3 CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA

Un organigrama debe contener básicamente los siguiente datos:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (nombre del organismo y la función que se define).
- Nombre de la persona que elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Autorización del organigrama ( de la alta dirección y del responsable de la función).
- Explicación de la simbología utilizada (línea de coordinación, asesoría, etc).

### 2.2.3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

Los Organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

**\* Por su Objeto:**

- *Estructurales:* Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.

- *Funcionales*: Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- *Especiales*: Se destaca alguna característica.

**\* Por su Área:**

- *Generales*. Presentan toda la organización; se llama también cartas maestras.
- *Departamentales*: Representan la organización de su departamento o sección.

**\* Por su Contenido:**

- *Esquemáticos*: Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles
- *Analíticos*: Más detallados y técnicos.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

1. Vertical.- En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontales.- Los niveles jerárquicos representan de izquierda a derecha.
3. Circular.- Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

4. Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

#### **2.2.4 ORGANIZACIÓN CONTABLE**

La Organización contable está ligada a la organización administrativa. Los trabajos son complementarios de las demás actividades. Las partes contables justificadas son: formas elaboradas por otras unidades orgánicas para poner en marcha las operaciones contables o para recolectar información.

Ya sea documentación interna o externa, es enviada al departamento de contabilidad para proveerla de los datos necesarios para su registro y hacer posible una verificación de la regularidad de las operaciones.

La dirección superior establece objetivos que ha de lograr el departamento de contabilidad, determinara los informes que ha de suministrarse e incluso la forma en que éstos han de ser presentado.

Para considerar el valor de la estructura organizacional de una empresa, el análisis deberá iniciarse del nivel superior y terminar en la base, pero para

crear esta organización debe partirse desde la base, es decir, del nivel operativo para terminar el nivel estratégico.

Al iniciar la acción organizar, el esfuerzo se centra a responder las preguntas siguiente:

¿Cuáles son los objetivos a alcanzar?

¿Cuáles son las tareas a cumplir en esos objetivos?

¿Cómo hay que cumplirlas?

¿Cuándo hay que cumplirlas?

¿Por quién han de ser cumplidas?

¿Cómo controlar la ejecución de los trabajos?

Las respuestas a estas preguntas permiten complementar la estructura organizacional mediante la elaboración de los "Manuales de Organización". Los cuales describen con detalle la estructura de la empresa sus objetivos, y señala los puestos, y detallan la autoridad y responsabilidad, y la delegación que les ha sido conferida. Esta herramienta es muy valiosa ya que proporciona información necesaria para la comprensión del puesto y su correcta ejecución.<sup>2</sup>

---

2. RODRÍGUEZ Valencia J., Introducción a la administración con enfoque de Sistemas. Edit. Forycol, México, 1981, p116.

## 2.2.5 FINES DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE

Las actividades o los acontecimientos que diariamente se efectúan en una empresa se conocen como “transacciones”.

Es necesario comprender la importancia que tiene la acción de organizar el proceso de registro y clasificación de información contable en las organizaciones.

La Organización Contable se ha considerado como un proceso dirigido a lograr la eficiencia operativa de un sistema contable, se apoya en los siguiente principios:

- Delimitada división del trabajo.- A través de asignar de manera clara las funciones a desarrollar por el personal del área funcional (contabilidad y finanzas).
- Simplificación del registro de operaciones.- A través de la definición y clasificación de cuentas, elaboración del catálogo de cuentas.
- Normas: Con el establecimiento de éstas, se obtienen medios para evaluar la eficacia y eficiencia.
- Coordinación de las operaciones.- Entre los recursos humanos y materiales de la empresa.

- El control de las operaciones.- Para detectar desviaciones de las normas con relación a los resultados obtenidos.

Los Principios anteriores se logran por medio de distintos componentes como: claridad de los documentos contabilizadores, número de identificación que permita su individualización entre cada documento, manuales administrativos para el registro contable y un catálogo de cuentas completo y sencillo.

## **2.2.6 OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE**

La contabilidad es registro, representación, medición, divulgación y control de los hechos financieros y económicos de las empresas. Su característica fundamental debe ser la oportunidad y la veracidad, en la exposición analítica y sintética de los hechos mediante estados financieros que tienen que expresarse en términos accesibles para su fácil comparación e interpretación a fin de poder presentar al nivel administrativo información contable para tomar decisiones y medir la eficiencia o deficiencia financiera.

La contabilidad requiere de un orden y disposición de circunstancias que en conjunto forman una rama de la organización general, que toma su nombre particular de "organización contable". Fig.2

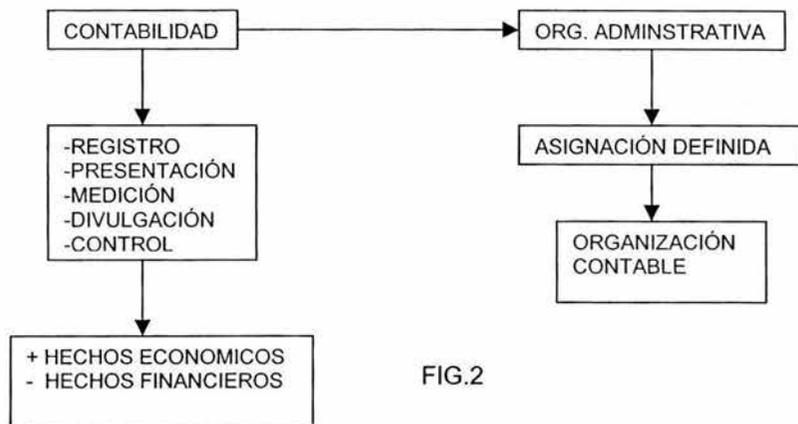


FIG.2

**El Objetivo de la Organización Contable.-** Esa tiene por finalidad establecer los procedimientos que nos aseguran el registro y control metódico de los hechos financieros y económicos para analizar el pasado, investigar el presente y planear el futuro financiero de una empresa, con el propósito de que su funcionamiento garantice la máxima productividad con el mínimo de esfuerzo humano.<sup>3</sup>

---

3 RODRÍGUEZ Valencia J., Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Edit. ECAFSA.,México 2000, Pág. 60

### 2.2.6.1 LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE

La Organización contable cuenta con elementos que son concebidos con base en las reglas generales sobre la materia.

Estos elementos son los siguientes:

- Catálogo de Cuentas: Es una relación ordenada y pormenorizada que contiene el número y nombre de las cuentas que deberán ser utilizadas par el registro contable de las operaciones de una empresa. A través del catálogo se establece la coordinación de hechos financieros y económicos. Aun el más pequeño sistema contable debe tener un catálogo de cuentas.
- Documentos Comprobatorios: son aquellos escritos que sirven para aceptar y comprobar las operaciones, sirviendo de fuente para los siguientes.
- Documentos Contabilizadores: Son aquellos escritos que sirven para aceptar y comprobar las operaciones, sirviendo de fuente para los cuales se establece la coordinación de tales hechos u operaciones de una empresa.
- Libros Auxiliares: Son aquellos que , llevan las empresas para registrar en forma detallada las operaciones que han sido

registradas en los libros principales. En éstos se realiza la contabilidad analítica.

- Libros Principales: Son aquellos que deben llevarse por mandato de ley siendo éstos los siguientes: Libro Diario, Libro Mayor y el Libro de Inventarios y Balances.
- Libros Intermedios: Que son los diarios, en los que deben registrarse las operaciones de una empresa en el orden en que acontecen.
- Informes: Son resúmenes con datos sobre operaciones financieras, contables y aun administrativas que sirven como base para establecer las inferencias que se desprenden de las operaciones de la empresa, y sirven para implantar una política de mejoramiento.

### **2.3 LA REORGANIZACIÓN**

Al agregar nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc, y en consecuencia de aumentar su magnitud, el organismo social tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y adaptarse a la dinámica actual.

El trabajo de reorganización puede ser efectuado por consultores ajenos al organismo misma que permite adquirir un punto de vista externo de los problemas.

Este tipo de estudio deberá de ser realizados cuando los miembros de la administración del organismo reconozca o se le demuestre que es necesario hacerlo y estén preparados para aceptar que las unidades administrativas subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El proyecto presentado deberá adaptarse a la situación concreta una vez que el organismo a analizar administrativamente esté de acuerdo.

Por último podemos decir que el proceso de reorganización se encuentra como una actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la gestión cumplir más con su cometido.

### **2.3.1 OBJETIVO DE LA REORGANIZACIÓN**

En todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos que se persiguen, pues ellos serán la guía para desarrollar el trabajo.

Algunos propósitos pueden ser los siguientes:

- 1) Aumentar la eficiencia de las operaciones que se realizan para aprovechar mejor los recursos.
- 2) Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar que se presenten situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización<sup>4</sup> demasiados niveles de autoridad y estructuras difíciles de entender.
- 3) Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
- 4) Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para determinar si lo realizado se apega a lo que se planeó y en su caso aplicar medidas correctivas.
- 5) Determinar las funciones, es decir, definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y qué se necesita para alcanzarlo.

---

4. Centralización: Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los más altos niveles. MÜNCH Galindo, Fundamentos de Administración, Edit. Trillas, Edc .Julio 2001 Pág.141

- 6) Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales y las interdepartamentales por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.
- 7) Establecer relaciones adecuadas con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y sólo se puede alcanzar mediante el contacto diario.

### **2.3.2 MANIFESTACIONES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE UNA REORGANIZACIÓN.**

El organismo social muestra alteraciones en su funcionamiento normal para indicar que algo anda mal y se tiene que corregir para que pueda seguir funcionando con la eficiencia planeada. Las dos causas principales por las que un organismo pueda fallar o desviarse de sus objetivos son las siguientes:

- Por deficiencias internas.
- Por factores externos determinados por el medio ambiente con el cual interactúan.

El que exista la necesidad de una reorganización no es motivo de preocupación pero sí no se percatan que existen anomalías que se deben solucionar se continuará actuando en forma inadecuada y con el tiempo, esto puede acarrear fuertes crisis organizacionales que repercutirán en su situación financiera, en la consecución de sus objetivos y en su imagen pública poniendo en peligro la existencia de la misma.

Hay varios síntomas internos y externos que manifiestan la necesidad de una reorganización; en los primeros podemos mencionar: Objetivos mal definidos, inadecuada división del trabajo, deficientes comunicaciones, lenta toma de decisiones, excesivo tramo de control, insuficiencia funcional, deficientes controles, baja productividad, crecimiento no programado, deficientes relaciones humanas, deficiente carga de trabajo; y en los segundos podemos mencionar: el avance tecnológico, la situación del mercado y el sistema económico, político y cultural.

### **2.3.3 EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN**

El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continúa en todo organismo social, por tanto, es un proceso dinámico. Éste se divide en los elementos o fases como lo muestra la fig3.

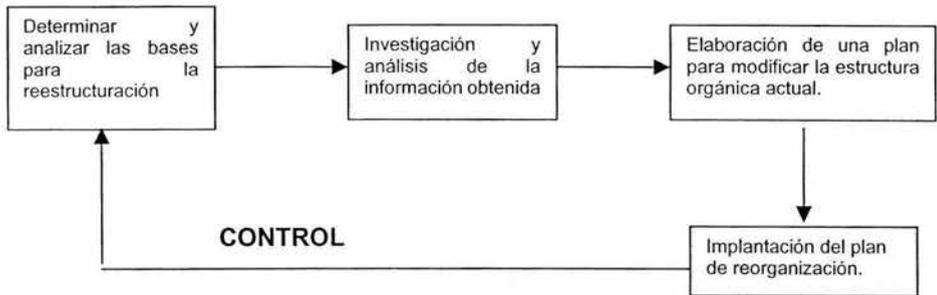


FIG.3 Proceso de reorganización.

### 2.3.4 DETERMINAR Y ANALIZAR LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO.

Ante una reorganización es necesario analizar y determinar los objetivos del organismo, sin perder de vista que éstos son la expresión cualitativa del fin o propósito que se pretende alcanzar, es decir, constituyen la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración.

No hay que limitar la determinación de los objetivos si no también hay que ocuparse de otros aspectos que constituyen lo que se conoce como bases para la estructuración como los siguientes aspectos: objetivos, políticas, procedimientos y funciones.

Generalmente en esta fase se desarrolla en la unidad orgánica que se va a reorganizar, y la herramienta que se utiliza son las técnicas de investigación como: la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la investigación documental, etc. La información que se recabe en esta etapa servirá de base para el desarrollo de las siguientes, por lo tanto se tiene que procurar reunir la información más relevante.

### **2.3.5 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.**

Hasta aquí se tienen las bases para establecer la estructura, después de esto hay que considerar una serie de factores que nos ayudarán a determinarla con precisión.

Existen dos tipos de análisis el funcional y el estructural; en el funcional los factores directos constantes son: agrupar funciones por afinidad, identificar áreas de primer nivel, desglosar funciones en actividades, identificar área de segundo nivel, desglosar funciones en actividades y repetir lo anterior de acuerdo con los niveles jerárquicos; mientras que en el estructural los factores directos constantes son: especialización de funciones, volumen de trabajo, tipos de actividades o trabajo, tipos de productos o artículos y tipos de personas o cosas que se atienden; mientras que los factores indirectos son:

equilibrio horizontal entre las unidades, desarrollo de otras funciones y economía de recursos.

### **2.3.6 ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA MODIFICAR LA ESTRUCTURA ACTUAL.**

El punto de partida es determinar con exactitud qué organización es la más conveniente, de cuál y cuánto personal se puede disponer durante su desarrollo, qué relación de autoridades debe existir y qué combinaciones de actividades dará los mejores resultados.

Existen diversos objetivos que deben precisarse:

- a) Determinación de una nueva estructura organizacional.
- b) Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- c) Asignación de funciones y actividades.
- d) Fijación de políticas administrativas.
- e) Determinación de sistemas y procedimientos administrativos.
- f) Determinación de nuevos controles.
- g) Coordinación de funciones y actividades.
- h) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas, etc.

### 2.3.7 IMPLANTACIÓN DE PLAN DE REORGANIZACIÓN.

El plan de reorganización debe llevarse a cabo en forma inmediata, por lo tanto surgen las siguientes preguntas:

¿Qué medidas deberán tomarse en cuenta para ponerse en práctica con éxito esta parte del plan?

¿Algunas partes del plan deben efectuarse en un período determinado?

De ser así, para que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada, hay que fijar un programa que dirija todas las actividades a realizar.

La labor realizada en las fases anteriores puede resultar inútil si no se cuenta con el apoyo de la alta administración y con la colaboración de los funcionarios responsables de cada unidad administrativa.

Para conseguir este apoyo se necesita lo siguiente:

- a) Cambiar impresiones con la alta administración y funcionarios sobre la reorganización propuesta.
- b) Explicar los resultados y ventajas de modificar la organización actual.

- c) Capacitar al personal sobre los aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos.
- d) Explicar al personal los detalles de la nueva estructura o sistemas de organización.
- e) Persuadir al personal para lograr su colaboración exponiéndole las ventajas de las modificaciones.

### **2.3.8 CONTROL SOBRE LAS MODIFICACIONES**

Si la propuesta es aceptada pero no se lleva a la práctica de acuerdo con los lineamientos establecidos, no se obtendrán buenos resultados, por lo tanto, conviene revisar periódicamente que éstos se respeten para lograr que las nuevas organizaciones funcionen de manera uniforme.

## **2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización, esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

Los objetivos primordiales de ésta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección de personal.

El análisis de puestos contiene lo siguiente:

\*Descripción de puesto.- Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.

\*Especificación del puesto.- Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto.

#### **2.4.1 OBTENCION DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Los Analistas de puestos obtienen información relativa a los empleos y a quienes los desempeñan. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis de puestos.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

#### **2.4.2 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS.**

El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación, por tal motivo el cuestionario procede en primer lugar a identificar el puesto , así como la fecha en que se elaboro la ultima descripción, antes de continuar es preciso verificar esta información para:

- a) No utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo).
- b) No aplicar la información a otro puesto.

### **2.4.3 DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

Los deberes y responsabilidades permiten conocer las labores desempeñadas, especialmente en los casos de puestos gerenciales pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

### **2.4.4 REQUERIMIENTOS HUMANO Y ENTORNO LABORAL.**

Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

### **2.4.5 NIVELES DE DESEMPEÑO.**

Aquí suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento . (La necesidad de fijar un nivel mínimo es obvia, ya que no alcanzarlo puede influir negativamente en las normas de calidad.

#### **2.4.6 OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Este método resulta lento, costoso y en potencia mas susceptible de conducir a errores. Es imprescindible contar con la disciplina personal indispensable para dejar este campo a otro tipo de experto: el ingeniero de tiempos y movimientos.

#### **2.4.7 EL MÉTODO IDEAL.**

La disposición a adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común constituyen la mezcla optima para los procedimientos de evaluación de puestos.

### **2.5 APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

### **2.5.1 DATOS BÁSICOS**

Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto, como los siguientes:

- Fecha
- Datos de la persona que describió el puesto.
- Localización.
- Jerarquía.
- Supervisor.
- Características especiales.

### **2.5.2 RESUMEN DEL PUESTO.**

Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

### **2.5.3 CONDICIONES DE TRABAJO.**

No solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor son las más importantes sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

#### **2.5.4 APROBACIONES.**

Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

#### **2.5.5 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

La especificación describen que tipo de demandas se hacen al empleados las habilidades que debe poseer.

#### **2.5.6 NIVELES DE DESEMPEÑO**

Aquí se suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los superiores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los resultados de control que poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación. Fig.2

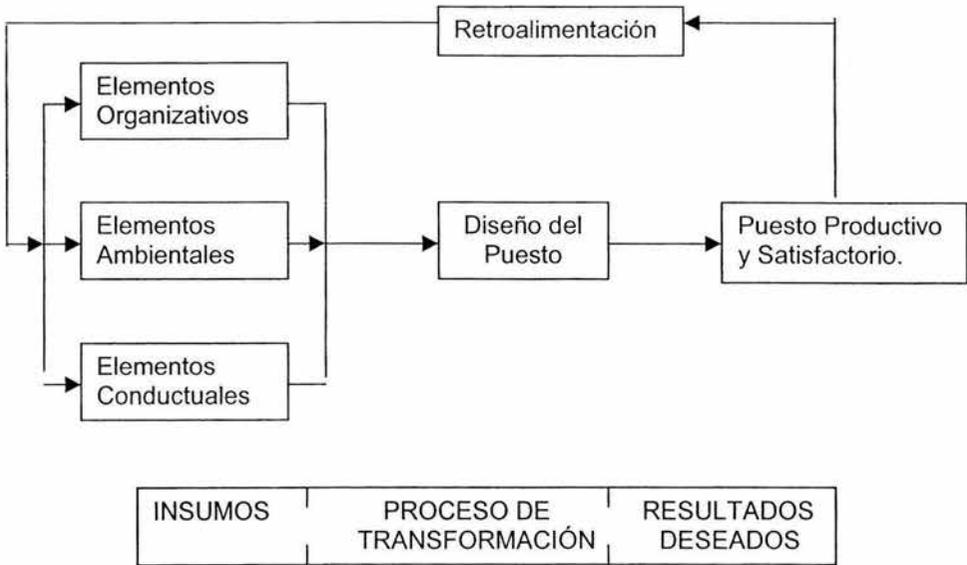


Fig.2

## 2.6 EMPRESA

Empresa es un término no fácil de definir ya que se le dan diversos enfoques, significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Varios autores le dan el siguiente significado:

ANTHONY JAY. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA. Es la unidad económico-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 que la empresa propia actúa.

ROLAND CAUDE. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones se puede definir como empresa:

**GRUPO SOCIAL EN EL QUE, A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL Y EL TRABAJO, SE PRODUCEN BIENES Y/O SERVICIOS TENDIENTES A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD.<sup>5</sup>**

### **2.6.1 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA.**

La empresa esta formada por tres clases de elementos:

- A) *Bienes Materiales*: Todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan a la misma.
- *Materias Primas*: Aquellas que han de salir transformadas en los productos.

---

<sup>5</sup> Idém 4

- Dinero: Toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc.

B) *Hombres* : Conformada por obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores.

C) *Sistemas*: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas también como los bienes inmateriales de la empresa como: la existencia de sistemas de producción y sistemas de organización y administración.

## 2.6.2 CLASIFICACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Estas se pueden clasificar en:

- Por su actividad o giro: Es decir en Industriales, Comerciales y de Servicio.
- Por su Origen del Capital: En Públicas y Privadas.

### 2.6.3 MAGNITUD.

El tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, esta división tripartita representa la máxima facilidad por los que son claramente definibles, para determinar la magnitud de la empresa no son aplicables a cada situación específica ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes.

Según Agustín Reyes Ponce:

**Empresa Grande** es aquella que pueda tener un número aproximado de 1,000 trabajadores.<sup>2</sup>

**Empresa Mediana** es aquella donde quedaría en los márgenes de 80 a 500 trabajadores<sup>2</sup>

**Empresa Pequeña** es aquella que podría considerarse con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores.<sup>6</sup>

---

6 REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Edic. Trigesimatercera Reimpresión 1986, Edt. Limusa

En la grande empresa podemos decir que el administrador no solo dedica la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas o de coordinación, sino que requiere un staff de personas que los ayuden a administrar. Se requiere un grupo grande de especialistas, por que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.

Mientras que en la mediana empresa es la mas difícil de definir por que se deja para ella un amplio grupo de empresas, que no tienen las características, no los problemas de las otras dos.

En cambio en la pequeña empresa el administrador dedica solo parte de su tiempo en cuestiones administrativas, no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, son mas frecuentes para solucionar los problemas de carácter informal, no se requieren de grandes previsiones o planeaciones, es mas factible una gran centralización y no requiere de tramites burocráticos, no de gran papeleo.

Cabe mencionar que la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en nuestro país, es de más del 95% de todas las empresas con relación al ámbito empresarial nacional.

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.

La pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que considerar que la pequeña y mediana empresa nos ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

Estas ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

La pequeña empresa se caracteriza, además porque las funciones de la planeación financiera, producción, administración de personal y

comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su incapacidad en la administración, esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativas y gestión de operaciones aunque también cabe mencionar el área contable ya que sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.

"... Las empresas que predominan por su número son las diminutas. Pero las que ocupan una posición estratégicamente dominante por sus ventas y activos, por su poder político y económico y por el volumen de su nómina y empleo son los pocos cientos de grandes sociedades anónimas."<sup>7</sup>

Por tal motivo es importante mencionar que toda Organización debe contar con una Manual de Organización, ya que es una herramienta que permite fijar reglas de acción y ejecución para el logro de un fin establecido.

---

7. Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus. Economía. MacGraw Hill, España, 1993. 14ª Ed. Pág. 128

## 2.6.4 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características, como podríamos citar algunos ejemplos:

**Criterio Económico:** Las empresas pueden ser:

- *Nuevas.*- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que o se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- *Necesarias.*- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- *Básicas.*- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- *Semibásicas.*- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de población.
- *Secundarias.*- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

## 2.7 EMPRESA FAMILIAR

Se considera que una es familiar cuando se le ha identificado estrechamente, con al menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa, en los intereses y en los objetivos de la familia. Esta relación se pone de manifiesto cuando se da uno o más de las siguientes consideraciones:

- La relación familiar es un factor importante a la hora de decidir la sucesión de la dirección
- La esposa o los hijos del director actual son parte del consejo de administración
- Los principales valores institucionales están identificados con una familia
- La posición de un miembro de la familia en la empresa influye en la posición en la familia.

Lo mencionado con anterioridad lo podemos encontrar en la página de Internet [www.3.ediciones-deusto.es](http://www.3.ediciones-deusto.es).

Según Agustín Reyes Ponce:

***Empresa Familiar*** es aquella en donde el número de personas, no pasará de 4 a 10 hasta menos de 20.<sup>8</sup>

Por último podemos decir que una ***Empresa Familiar*** es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tiene la intención de que las relaciones intra-organizativas de propiedad y control directivo están basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.<sup>9</sup>

Las empresas familiares son muy importantes en la economía, las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares, esta situación provoca una situación particular con tantas ventajas como desventajas, dentro de las primeras la básica es la de mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con la empresa debido a sus propios lazos familiares.<sup>10</sup>

---

8 Ídem 6

9. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, en el departamento de Economía y Dirección de Empresas, elaborada por el Sr. Juan Manuel García Falcón, <http://www.fcee.ulpgc.es>

10. [www.pymesdominicanas.com/articulos/emprsa\\_familiar.htm](http://www.pymesdominicanas.com/articulos/emprsa_familiar.htm)

## 2.7.1 PROBLEMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Solo el 40% de estas empresas alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera.

Los grandes problemas de la empresa familiar se pueden resumir en los siguiente:

- *Continuidad:* Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia.
- *Estructura Organizativa:* En muchas empresas ésta no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.
- *Conflictos internos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia:* Esta es una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, algunos casos típicos es el no cumplimiento de funciones y responsabilidades, no cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de los integrantes de la empresa, etc.

- *Profesionalización:* El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva a malas elecciones.
- *Perdida de competitividad:* Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc, en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa en un entorno cambiante y complejo.
- *Planificar la sucesión del fundador:* Debe ser planificada con mucho tiempo para poder elegir tanto al mejor sucesor como el mejor momento de la sucesión.
- *Profesionalizar la gestión:* Captar y retener los mejores profesionales para la empresa familiar es la clave para su competitividad y para que ayuden al desarrollo de la misma, tanto para los familiares como para los que no lo son.
- *Sólidos órganos de gobierno:* Este tipo de empresas no tienen un órgano de gobierno porque no lo consideran necesario. Sin embargo, la experiencia dice que la creación de tres consejos de gobierno es una practica interesante: el consejo de dirección, el consejo de Administración y el consejo de Familia. Los dos primeros con sus funciones habituales, siendo el tercero para hablar y fijar el papel de la familia en el negocio.

Por último podemos decir que las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país y es indispensable que los directivos, tanto familiares, conozcan sus características para poder ayudar correctamente en la mejora de sus resultados.<sup>10</sup>

## **2.8 MANUALES**

### **2.8.1 ANTECEDENTES**

La historia de manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el período de la Segunda Guerra mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo.

La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados. Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las

---

10.[www.pymesdominicanas.com/articulos/empresa\\_familiar.htm](http://www.pymesdominicanas.com/articulos/empresa_familiar.htm)

políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente.

## **2.8.2 DEFINICIÓN DE MANUAL**

En nuestro País los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual, cuántos tipos de manuales hay para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etc.

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Para Terry G.R., un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Sin embargo podemos decir que un Manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.<sup>11</sup>

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

---

11. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, Edic. Tercera 2002, Edt. Ecafsa pag.55

### **2.8.2.1 EL MANUAL COMO HERRAMIENTA Y MEDIO DE COMUNICACIÓN**

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

Estos a su vez coadyuvan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende ser rígido.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial

pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera, cuándo y cómo espera lograrlo.

### **2.8.3 OBJETIVO DE LOS MANUALES**

El objetivo principal de los manuales es el de instruir al personal sobre aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo. Estos representan un medio de comunicación que tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa que le permitan cumplir con objetivos tales como el proporcionar antes que nada la información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas servir como medio de integración y orientación al personal del nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas funciones para que de esta forma se ejecuten las labores asignadas y se propicie la uniformidad del trabajo.

## **2.8.4 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES**

La importancia de los manuales radica en que se les considera como instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno que se encuentre racionalmente administrado, es decir, representa un medio de comunicación en lo que respecta a las decisiones que se toman concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

El manual se considera un medio importante por el cual permitan al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que se esperan de sí mismos, cuándo y cómo, por tal motivo el objetivo principal de los manuales es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanentes.

## **2.8.5 LOS MANUALES EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS Y MEDIANAS.**

La mayoría de los organismos nacionales no consideran necesario establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, sin tomar en cuenta que ésta es la única manera de

establecer una norma, requisito necesario para una organización adecuada y eficiente.

En el caso de las organizaciones pequeñas se disipa inútilmente gran cantidad de riqueza debido a robos, fraudes, negligencia del personal esto es por falta de una estructura organizacional, de controles o insuficiencia directa.

Se puede concluir que donde existe un organismo es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implanten procedimientos y políticas, todo debe establecerse por escrito y darse a conocer por medio de los manuales.

## **2.8.6 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES**

Existiendo en estos a su vez tipos de manuales en algunos de ellos con sus objetivos, antecedentes. Este se determina dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es el propósito que hay que lograr?, en donde podremos mencionar algunos tipos de manuales como:

\*Por su Alcance

- Generales o de aplicación universal
- Departamentales o de aplicación específica

- ↻ De puestos o de aplicación individual.

\*Por su Contenido

- ↻ De historia de la empresa o institución
- ↻ De Organización
- ↻ De políticas
- ↻ De procedimientos
- ↻ De contenido múltiple

\*Por su Función Específica o Área en General

- ↻ Manual de producción o ingeniería
- ↻ Manual de compras
- ↻ Manual de ventas
- ↻ Manual de finanzas
- ↻ Manual de contabilidad
- ↻ Manual de créditos y cobranzas
- ↻ Manual de personal
- ↻ Manual de adiestramiento o instructivo
- ↻ Manual técnico
- ↻ Manuales generales (donde se ocupan 2 ó más áreas)
- ↻ Manuales de otras funciones.

Existiendo en estos a su vez tipos de manuales en algunos de ellos con sus objetivos, antecedentes, funciones, programas, procedimientos, elaboración, etc.

## **2.9 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

En este tipo de manuales hay que conocer a detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social donde probablemente se encontrarán dos limitantes:

\*La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.

\*Sólo dispone de un documento tan voluminoso que no motiva a consultarlo.

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos, y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama.

### **2.9.1 OBJETIVOS DEL MANUAL 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 asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar 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.
- 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.

## **2.9.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

La acción organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuesto y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Algunos manuales sólo contienen organigramas, otros también contienen gráficas y material con el que se desea indicar:

- \*Los objetivos de la empresa.
- \*Los canales de comunicación.
- \*Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica.
- \*Las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- \*Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriores indicados manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

### 2.9.3 TIPOS DE MANUALES

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que se va dirigido.

Estos pueden ser los siguientes:

- ***Manuales generales de organización.***- Son aquellos que abarcan toda una empresa, contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.
- ***Manuales específicos de organización.***- Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización, contienen un apartado referente a la descripción de puestos.

## 2.9.4 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Primero que nada se tiene que preparar es decir determinar lo que se desea alcanzar, haciendo las siguiente preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?
- ¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?
- ¿Qué espero lograr con este manual?

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito .

Después de esto 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
7. Organigrama
8. Estructura funcional.

## **2.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo.

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.<sup>12</sup>

---

12. Idem 10

En el manual de procedimientos se describen los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos, por otra parte se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

A este manual también se le denomina: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

### **2.10.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.

- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **2.10.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

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 el desarrollo de sus actividades.

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

### **2.10.3 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en : manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales
- Prácticas departamentales
- Prácticas generales en un área determinada de actividad.

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

- Procedimiento General
- Procedimiento Especifico

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los cómo:

- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Cómo atender y resolver reclamaciones de clientes.

#### **2.10.4 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

El primer paso para elaborarlo es determinar lo que se desea lograr, haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear un manual de procedimientos?
- ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?
- ¿Qué espero lograr o qué espero que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales influye todo sistema administrativo es decir, son la manifestación concreta de

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

El contenido de este tipo de manuales establece que un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo, es decir, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Es mínima la cantidad de información necesaria para identificar los criterios de actuación y los dispositivos de control que identifican las operaciones más complejas. Una cantidad escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y sus estructura se vuelve más compleja.

La práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos, por ejemplo:

1. Índice
2. Introducción
  - Objetivos del manual.
  - Alcance.
  - Cómo usar el manual.
  - Revisiones y recomendaciones.
3. Organigrama
  - Interpretación de la estructura orgánica
4. Gráficas
  - Diagramas de flujo
5. Estructura procedimental
  - Descripción narrativa de los procedimientos.
6. Formas
  - Formas empleadas
  - Instructivo

## **2.11 RADIOCOMUNICACIÓN**

### **2.11.1 ANTECEDENTES**

Muchos consideran que la radio nace a principio del siglo XX, cuando Guillermo Marconi inventa la telegrafía sin hilos, otros no consideran a este hecho con la verdadera invención si no que son mas precisos y consideran al verdadero inventor de la radio norteamericana a Forest cuando este inventa el "audion" es decir lograr que a través de ondas electromagnéticas, se pudiera enviar voz, música y sonidos de cualquier tipo.

Dignos representantes de la evolución técnica del siglo XX, la radio y la televisión tuvieron sus inicios en las dos primeras décadas de este siglo. En este periodo fueron sentadas las bases para la radiotransmisión, que a la postre da origen a las transmisiones comerciales de radios, así como las de transmisión y recepción de señales de video, sobre las cuales se basa la televisión moderna.

Tanto para el sistema de radio como para el de televisión es necesario que las señales originales, que contienen la información que ha de ser transmitida sean convertidas en señales eléctricas, ya su vez en señales

electromagnéticas, mismas que serán depositadas en la atmósfera para su transmisión.

El sistema de la radio funciona de la siguiente manera: las señales que contienen la información que se ha de transmitir son acústicas, provenientes de voz o de algún instrumento que genere música. La conversión de estas señales acústicas a señales eléctricas se realiza por medio de algún tipo de micrófono, es decir, un sistema que acepta a su entrada señales acústicas y que su salida genera señales con las mismas características en lo referente a la información que contienen, pero que son de tipo eléctrico.

La reproducción de señales se realiza por medio del proceso inverso es decir: se inyecta la señal eléctrica en un sistema que genera, a partir de las señales eléctricas, señales acústicas. Normalmente esto ocurre por medio de bocinas o altavoces, los cuales tienen bobinas que mueven membranas de cartón, mismas que, a su vez, mueven el aire y generan las ondas perceptibles del oído.

## 2.11.2 LAS TELECOMUNICACIONES HASTA 1950.

El crecimiento y la maduración de las telecomunicaciones, la disminución de los costos reales de los servicios, ya el aumento en disponibilidad, confiabilidad, seguridad y conectividad de éstos ha sido producto de avances en diversos campos del conocimiento.

Las telecomunicaciones se han convertido en un satisfactor de necesidades cotidianas de un importantes número de habitantes y corporaciones, sin embargo pocos se han preguntado cómo opera cada sistema, y que importancia tiene en un mundo donde la transmisión de información a distancias un fenómeno común y cada vez más necesario.

El desarrollo de los actuales sistemas de telecomunicaciones tiene su base en el invento de aparatos (telégrafo, teléfono, radio, televisión) de cuya evolución resultan los servicios que la tecnología de punta ofrece hoy en día: télex, correo electrónico, televisión cromática, la transmisión de FM estereofónica, las transmisiones de televisión de alta resolución con sonido de alta fidelidad, el fax o las redes de computadoras.

### **2.11.3 OBJETIVO DE LA RADIOCOMUNICACIÓN.**

Las palabras “comunicación” e “información” pertenecen al lenguaje cotidiano, se usan y su significado en forma intuitiva, nadie subestima su importancia.

El objetivo de la Radiocomunicación es fijar las políticas para expandir la cobertura de la infraestructura de radiocomunicación, elevar la calidad y diversidad de los servicios e introducir nuevas tecnologías.

La Radiocomunicación pública se ha convertido en un medio extraordinario para mejorar el enlace personal y la eficiencia de muchas empresas e industrias de México.

Es importante mencionar que la expansión de estos servicios se continúa realizando con base en licitaciones públicas de bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico, con lo que el desarrollo de la radiocomunicación en México se da bajo un esquema ordenado y transparente.

#### 2.11.4 LA RADIOCOMUNICACIÓN DE 2 VIAS (DE RADIO A RADIO)

Es la comunicación bilateral de 2 personas o más de un punto a otro punto. Este sistema de radiocomunicación es directa y simple,(esto es, en línea recta y visible). Sólo basta tener un equipo de base (local, oficina, etc.) en móviles (vehículos) o portátiles (personales), así como la combinación de ellos, y en las cantidades que más convengan.

Se recomienda tener cuando menos una base con la antena lo suficientemente alta para lograr una buena cobertura local.

Los equipos móviles y portátiles; se limitarán relacionando dos factores: la recepción de la base (la altura) con la potencia de transmisión del equipo en cuestión. En el del móvil será mayor, debido a que cuenta con más potencia de salida en watts (25-45 watts<sup>1</sup>) ; y el de portátil cuenta con menos watts (4-5 watts<sup>13</sup>).

---

13. Watts: Es la potencia total radiada por el elemento radiador de antena que se propaga en el eter (aire). <http://209.221.219.157/radio>

De esta manera, se recomienda la inversión del equipo necesario para este objetivo el cuál será propio y programado en las frecuencias libres de permiso, concesión, registro, pago de renta o derechos por el uso de la misma.

El 25 de Septiembre de 1996, salió impreso en el diario oficial de la federación un decreto de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes derogando frecuencias del espectro radioeléctrico en las bandas de VHF Y UHF para ser usadas por el público en general sin necesidad de conexión, permiso o registro con equipo homologado, cabe resaltar que en la actualidad no hay licitaciones de frecuencias para poder poner su propio repetidor.

La empresa Antza Comunicaciones se dedica a dar servicio de Mantenimiento y a la ventas de Radios y accesorios de esta banda, ya que en el mercado es la más usada por el público ya que solo invierten en el aparato mismo que será beneficiario ya que el período de duración de estos es largo.

## 2.12 LA RADIOCOMUNICACIÓN TRUNKING

Este sistema cuenta con una serie de repetidores interconectados a un controlador, éste determina que repetidor se usa y regresa la información inmediatamente a todo el grupo de radios para enlazarlos entre sí, esto sucede muy rápido, cuando nosotros oprimimos el botón para hablar (PTT), posteriormente escuchamos la contestación con un bip, indicándonos el momento en que podemos comenzar la conversación.

Por lo general, todo este equipo se encuentra en los puntos más altos de la ciudad, en los cerros o grandes edificios , para lograr la mejor cobertura entre un portátil a otro portátil. Tomando como ejemplo, el sistema convencional (comunicación radio a radio), que entre más alta este la antena, mayor cobertura local tendrá.

Para los usuarios del sistema Trunking, deben saber que tendrán que pagar cuotas por este servicio, y por cada radio que este activado, debido a que el sistema Trunking es tecnología de punta.

Hay concesionarios que prestan este servicio de comunicación, y con diferentes puntos de cobertura regional, acoplándose a las necesidades del usuario, solo basta como preguntar por ellos.

## **2.13 PROCESO CONTABLE**

El proceso contable tiene su apoyo en los comprobantes de las diversas operaciones, y muestran en cualquier momento las bases en que se fundamentaron las transacciones, quiénes formaron un acuerdo, bajo qué condiciones, las reglas que regirán más adelante el compromiso contraído entre la empresa y tercero.

Registro de operaciones: Para llevar acabo el registro de operaciones, se han establecido ciertas normas que sirven de base para lograr tal propósito y, que con la sistematización de las operaciones, se consiguen resultados suficientes que después ser evaluados, permiten conocer si una empresa está trabajando con éxito

Fines del Registro de Operaciones: El registro que se hace por medio de la contabilidad tiene diversos usos y es importante para ciertas finalidades a perseguir, éstas son:

- \*Apoyar a la administración
- \*Elemento de prueba en las operaciones.
- \*Material de trabajo del auditor financiero.
- \*Notificación de resultados a los trabajadores.
- \*Información de resultados al gobierno.
- \*Otros.

El proceso contable se puede definir como sigue: "conjunto de fases o etapas a través de los cuales la contaduría cumple sus objetivos"<sup>12</sup>

A continuación aparece el proceso contable, la cual incluye propuestas por Elizondo López: Fig.4

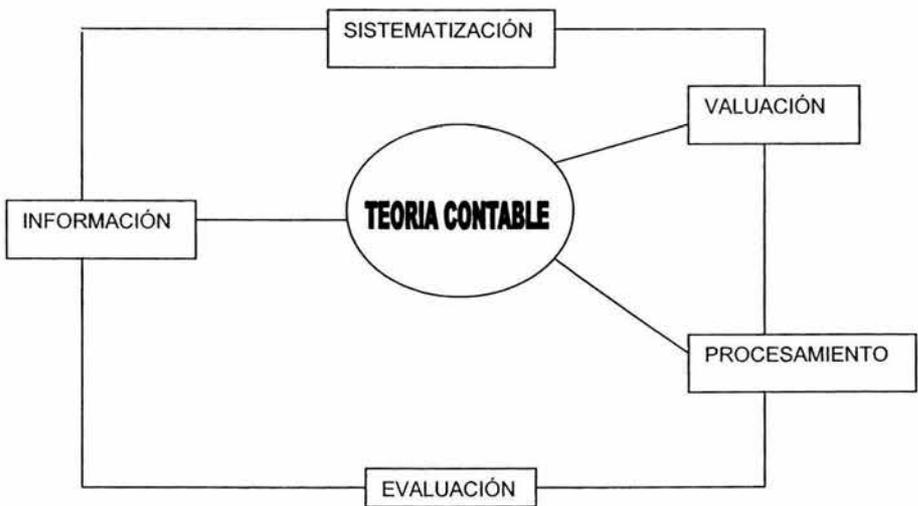


FIG. 4

## 2.13.1 LA INFORMACIÓN CONTABLE

La contabilidad apoya a la administración, es una herramienta muy importante. El administrador profesional es una de las personas más interesadas en conocer el resultado de las cifras, ya que éstas le mostrarán información para conocer el desarrollo de las operaciones de una empresa.

Los estados financieros muestran cifras que registran hechos pasados, por lo tanto hay necesidad de que la información que genera el departamento de contabilidad al administrador sea “oportuna” y muestre, mediante datos “comprensibles” información que pueda aprovecharse al máximo. De no ser así, prácticamente dejaría de prestar la ayuda requerida si hay retraso en la entrega de información o si se hiciera excesivo uso de la técnica contable en la preparación de estados financiero.

Mediante la información proporcionada por el departamento de contabilidad, puede determinarse el resultado de muchas operaciones.

### **2.13.2 OBJETIVOS DEL USO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.**

Los propósitos que administración persigue con el uso de la información contable puede considerarse de varias maneras misma que se pueden agrupar en dos categorías: de control y de planeación.

\*Control.- El procedimiento mediante el cual la administración puede asegurarse de que los resultados se realizan conforme a lo planeado, a esto se le denomina control.

\* Planeación.- La acción de planear consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor. Para realizar un estudio sistemático del uso de la información contable en el proceso de planeación, es conveniente considerar dos tipos de planeación: periódica y de proyectos especiales.

### **2.13.3 OBSERVACIÓN EN LA INFORMACIÓN**

Existen diversos aspectos en la prestación de información contable, entre los que sobresalen están las siguientes:

- La información contable debe ser oportuna en su empresa.
- La información contable debe ser elaborada de manera sencilla y comprensible

- Debe contener uniformidad a fin de instruir al personal en cuanto a cómo elaborarla
- El trámite de la información contable debe ser directo entre las partes interrelacionadas.
- Los datos de la información deben ser correctos, de lo contrario provocarán situaciones adversas.
- La información contable confidencial deberá entregarse oficialmente
- Debe evitarse la duplicación de información, a fin de evitar pérdidas de tiempo al usuario.

#### **2.13.4 NATURALEZA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

El objeto primordial de la contabilidad consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

Las empresas son cada vez más complejas, y para lograr sus objetivos y planes se requiere, contar con un sistema de información contable relevante, oportuno y confiable.

La contabilidad sirve a un conjunto de usuarios lo que genera las diversas ramas de contabilidad, entre ellas están:

- \*Contabilidad Financiera

- \*Contabilidad Administrativa

- \*Contabilidad Fiscal.

Es necesario tener un sistema contable en donde las empresas puedan llevar un control de sus ingresos y egresos, ya que logran los objetivos de la empresa.

Existen sistemas que pueden llegar a implantarse en las empresas en donde a través de sus componentes que conducen a la actividad como lo son: Información normativa, información de planeación, de relación, operacional, de control, de gestión, de investigación, de información clara, precisa que proporcione la estructura de una buen control interno en donde las políticas y procedimientos establecidos den seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Podríamos definir como un **Sistema** : A todo cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc, por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquellos demás sistemas.

Existen diferentes tipos de sistemas como los que podríamos mencionar:

- Sistema de planificación
- Sistema Organizativo
- Sistema de Información
- Sistema de Control
- Sistema Contable
- Entre otros.

## **2.14 SISTEMA CONTABLE**

El sistema contable consiste en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

La información necesaria se puede reunir a través del contacto directo con la persona encargada de contabilidad y del procesamiento de datos, como parte del proceso de planeación, con la asesoría de un especialista en computación. (COI)

El punto de partida para comprender el sistema contable es el mayor general y las principales aplicaciones que alimentan al mayor general y tienen efecto material en él.

Estas aplicaciones incluirán en lo siguiente:

- Procesamiento de órdenes de compra y recepción
- Procesamiento de cuentas por pagar y pagos
- Procesamiento de pedidos, embarque y facturación
- Procesamiento de cuentas por cobrar y cobros
- Contabilización de gastos
- Contabilización de inventarios y costos
- Contabilización de activos fijos y depreciación
- Procesamiento de nóminas y personal.

## 2.15 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Sistema Contable consiste en métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- a) Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- b) Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registren las transacciones en el período correspondiente.
- e) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

En la actualidad existen un sistema administrativo y un sistema contable que fortalece la contabilización electrónica, son los sistemas llamados **COI** y **NOI**.

Podemos decir que un **Sistema Administrativo (NOI)**: Es un auxiliar electrónico que permite un manejo más rápido y seguro de los procesos de organización y control, en aspectos operativos, fiscales y contables de la empresa. La información que ingreses en tu computadora es la que podrás procesar y aprovechar para obtener resultados financieros precisos que, de otra manera, tomaría más tiempo lograr.

Por otra parte podemos decir que el **Sistema Contable Electrónico (COI)**: Esta aplicación permite mantener la integridad de la información con sencillos procedimientos que pueden ejecutar con el teclado o con la ayuda del ratón.

Los siguientes son algunos de los procesos en los que obtendrás mayores beneficios con el manejo electrónico de la contabilidad:

- Facilita el control de la información contable y de los activos fijos del negocio. (Este programa es óptimo para empresas pequeñas y medianas.)
- Facilita la captura de información, procesamiento de la misma y la obtención de los reportes financieros más importantes: Balanzas de

Comprobación, Diario General, Libro Mayor, Auxiliares Mensuales y Anuales y Balanza Anual.

- Cuenta con siete catálogos de cuentas principales: Cuentas, Rangos de Cuentas, Departamentos, Pólizas, Activos y Tipos de Activos por empresa.
- Puede localizar rápidamente un registro en particular o seleccionar información de un mismo tipo, gracias a los procesos de Búsqueda y Filtrado.
- Ofrece cuatro catálogos de cuentas predefinidos, y se puede diseñar el propio catálogos de cuentas.
- Se puede utilizar varias opciones para numeración de las pólizas por tipo.
- Permite la generación de pólizas repetitivas con formatos diseñados por la misma empresa, manejando pólizas modelo.
- Permite el ajuste en períodos anteriores al actual
- Permite trabajar con períodos anteriores.
- Permite generar reportes de depreciación.
- Genera gráficas como las de Liquidez, Apalancamiento, Prueba del Ácido, Pasivo y Capital, Margen Neto y muchas otras, las cuales se pueden personalizar y presentar con infinidad de opciones.
- Facilita la exportación de datos a otras aplicaciones

- Facilita el mantenimiento de respaldo de los archivos de datos.
- Y para mantener una comunicación completa que ahorra tiempo de captura y errores, se puede trabajar en conjunto con los demás sistemas de la línea: ASPE-BANCO, ASPEL-CAJA, ASPEL-NOI y ASPEL-SAE, pudiendo contabilizar toda la de COI para DOS compartiendo la misma base de datos.

## **2.16 CONTROL INTERNO**

### **2.16.1 OBJETIVO**

El objetivo es dar a conocer y señalar los procedimientos para el estudio y evaluación de los elementos de la estructura del control interno, en donde abarca tanto lo administrativo como lo contable.

Tres elementos importantes dentro del control interno son:

- El ambiente de control
- El asistente contable
- Los procedimientos de control.

## 2.16.2 AMBIENTE DE CONTROL

En este elemento se combinan los factores que afectan las políticas y procedimientos de la empresa, ya sea que fortalezca o debilite los controles, podemos mencionar algunos factores:

- Actitud de la administración hacia los controles que ya se encuentran establecidos.
- Estructura de la Organización de la empresa
- Buen funcionamiento del consejo administrativo
- Métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Políticas y prácticas del personal.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la empresa.

(Normas y Procedimientos de Auditoría, IMCP, 18ª. Edic.)

Si la administración no promueve un ambiente de control es más probable que los subordinados cometan errores y que en general exista falta de interés hacia los controles internos.

A continuación, se explicará brevemente los factores mencionados con anterioridad:

- Actitud de la administración .....: Son las Características e

integridad de la administración , así como su habilidad en el desarrollo de sus funciones; el Compromiso de la administración sobre la razonabilidad de estados financieros; el Compromiso de la administración para diseñar y mantener sistemas contables y controles internos efectivos.

- Estructura de la Organización...: Este debe proporcionar una base efectiva para la planeación, ejecución y control de las operaciones de la entidad y de la emisión de información.
- Funcionamiento del Consejo...: Aquí la Administración tiene que delegar funciones de acuerdo al tamaño y naturaleza de la empresa.
- Métodos de control...: Se deberá evaluar los métodos de control empleados por la misma administración.<sup>13</sup>

### **2.16.3 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente.

### **2.17 ÁREA FISCAL**

La empresa Antza Comunicaciones está dada de alta como Persona Física con Actividades Empresariales y Profesionales (107) Título IV Capítulo II, Sección I de la Ley de Impuestos sobre la renta, sus obligaciones en su alta de Hacienda son las siguientes:

**160.- Retenciones de ISPT**

**151.- Impuesto al Activo (Art.1º.2do.,7 y 8 LIMPAC, 3ro. RIMPAC)**

**201.- Impuesto al Valor Agregado (Art.32 LIVA, 46 y 47 RIVA)**

De acuerdo a lo establecido en las nuevas disposiciones fiscales ésta empresa se encuentra en éste régimen y por rebasar el importe de ingresos anual de acuerdo a lo establecido en la Ley de ISR de igual manera habría que

mencionar que para efectos de ingresos nos regimos a lo establecido en el **Art.121 y 122** donde podremos decir que:

**-Ingresos por Actividad Empresarial.-** Es aquel proveniente de la realización de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

**-Ingresos Acumulables.-** Son aquellos que se consideran por la realización de actividades empresariales o por la prestación de servicios profesionales, además de los señalados anteriormente.

**-Ingresos Acumulables Efectivamente Percibidos.-** Son aquellos cuando se reciban en efectivo, en cheque, en bienes o en servicios, aun cuando aquéllos correspondan a anticipos, a depósitos o a cualquier otro concepto, sin importar el nombre con el que se les designe, también es un ingreso los Títulos de crédito, en general se consideran efectivamente percibidos en la fecha en que se consuma la prescripción.

Por otra parte podremos decir que para efecto de deducciones autorizadas nos regimos en lo establecido en el **Art. 123, 125** donde podremos decir que uno de los requisitos para ser deducción es:

**-Deducciones Efectivamente Erogados.-** Se consideran cuando el pago hay sido realizado en efectivo, en cheque girado contra la cuenta del contribuyente,

mediante traspasos de cuentas en instituciones de crédito o casas de bolsa, en servio o en otros bienes que no sean títulos de crédito.

Por tal motivo en lo establecido en el **Art.127** sobre los pago provisionales mensuales en donde nos explica cómo se determinará y el último día en que deberá presentar su pago, las tarifas a aplicar y el cálculo del impuesto anual.

Sin olvidar el mencionar las obligaciones fiscales de éstas son las dispuestas en el **Art.133 LISR**:

- \*Solicitar su Inscripción al RFC
- \* Llevar Contabilidad (**Art.131 Fracc. I LISR**)
- \* Expedir comprobantes de Ingresos (**Art.29, 29 A CFF**)
- \*Conservar la contabilidad y los comprobantes respectivos
- \* Elaborar una estado de posición financiera y levantar inventario
- \* Presentar Declaración Anual
- \* Declaraciones a través de Medios Electrónicos(**Fracc. VII y Art.118 Fracc. V LISR**)
- \* Declaraciones Informativas(**Art.118 V LISR**)
- \* Obligaciones por pago de Sueldos y Salarios (**Art110 al 118 LISR**)

\* Obtener y Conservar la Documentación por Operaciones con partes relacionadas. (**Art. 86-XII, 215 LISR**)

- Registro de las Inversiones con Deducción Inmediata. (**Art. 85, 86-XVII, 220 LISR**)

Por último podemos mencionar que los artículos que se relacionan con las Personas Físicas con Actividad Empresariales de acuerdo a cada impuesto son los siguientes<sup>14</sup>:

- **LISR** 120 al 140
- **RISR** 130-A, 142-B
- **LIMPAC** 1º., 2º.-C, 4º-A, 4º-B
- **RCFF** 3º-A

# **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS**

## RESULTADOS

### 3.1 ANTECEDENTES

La empresa ANTZA Comunicaciones, es una empresa meramente familiar ya que se encuentra conformada por 3 personas de la familia, solamente, quienes son los que dirigen, ordenan, mandan, y toman decisiones dentro de la empresa.

También hay que mencionar que cuenta con personal especializado para distinto ramo, existe dentro de ella una persona que se encarga de TV'S, otra de Audio, otra de Servicio, el Chofer, 2 secretarías, un almacenista, un mensajero, y un técnico que realiza los trabajos foráneos, y por último el técnico especializado en Radiocomunicación.

En General, el objetivo primordial, es darles a conocer a todos y cada uno de los elementos que conforman esta empresa la finalidad y las metas de la misma para la satisfacción de todos y de la misma manera se trabaje de manera cordial para la mayor productividad de la misma

### 3.2 ASPECTO LABORAL

La empresa Antza Comunicaciones sólo se dedicaba a comercializar y dar servicio de mantenimiento de equipos electrónicos, sin embargo debido a las condiciones cambiantes del mercado, la empresa comenzó a tener problemas con los productos por lo que tuvo que adaptarse al medio ofreciendo la comercialización y servicios de mantenimiento a equipos de radiocomunicación.

Sin embargo la empresa no cuenta con consejo de administración y debido a que se encuentra constituida como persona física con actividades empresariales y profesionales, más se observa que el propietario de la empresa y los otros dos integrantes más de la familia forman la administración, pues son ellos quienes tienen el poder de decisión en la empresa.

El ambiente laboral se ve afectado por la incomodidad con la que trabaja el personal debido a que las instalaciones son muy pequeñas, sin embargo el personal lo califica en general, como bueno.

### 3.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Nos podemos dar cuenta en el análisis de puestos que el personal es variado en el existen por el lado femenino una secretaria general que también funge como secretaria particular del propietario y una auxiliar contable que se encarga de llevar las cuentas de la empresa, aunque hay veces que auxilia a la secretaria solo en caso de ser necesario.

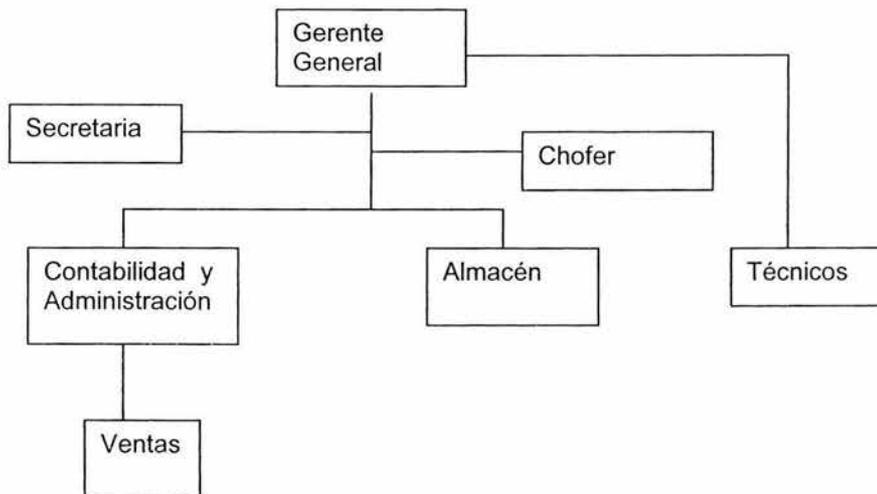
Por el lado masculino podemos ver que es mayor ya que el personal se encuentra en los siguientes puestos:

- 1 Chofer
- 1 Almacenista
- 4 Técnicos
- 2 Comisionistas

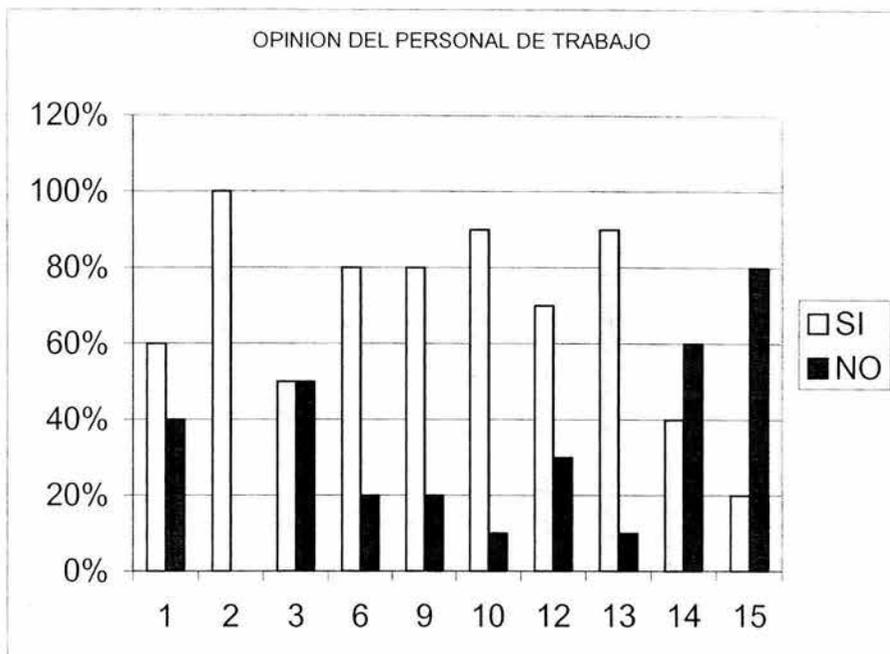
La mayoría del personal ha estudiado una carrera técnica en su área sin embargo podemos analizar que no es suficiente en algunos casos éste grado para la empresa ya que puede llegar a perjudicar a la misma por la falta de capacidad del personal.

### 3.4 ORGANIGRAMA

El Organigrama muestra como se encuentra actualmente la empresa ANTZA Comunicaciones.



### 3.5 GRAFICAS



Preguntas:

- 1.- ¿Pensas que el horario de trabajo es el adecuado?
- 2.- ¿Conoces quiénes son los responsables de la empresa?
- 3.- ¿La relación con tus subordinados es:?
- 6.- ¿El sistema de trabajo te gusta?
- 9.- ¿El tamaño de la empresa piensas que es el adecuado para realizar tus actividades?

10.- ¿Te pones la CAMISETA?

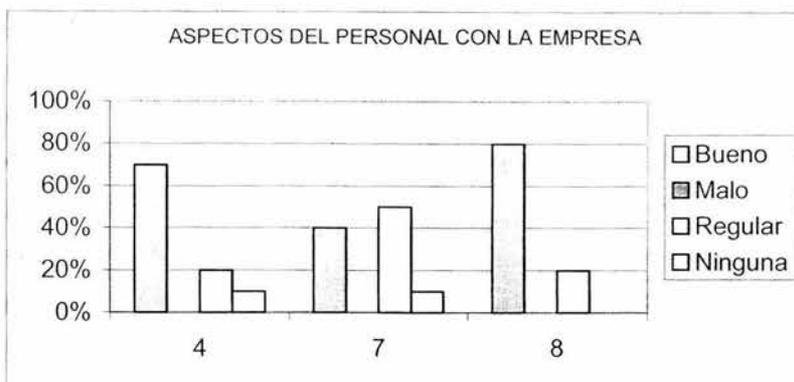
12.- ¿Si te ofrecieran un cambio lo aceptarías?

13.- ¿Si te dieran un Manual de Organización de la empresa donde especifican los puestos y a quién dirigirte sin que haya duplicidad de mando, lo aceptarías?

14.- Si ya estuviera establecido paso a paso el cómo realizar tu trabajo, ¿sería más sencillo para ti?

15.- ¿Acatarías a lo establecido en él?

En esta gráfica podemos darnos cuenta que en las preguntas misma que se encuentran en el capítulo I como punto 1.8 en la gráfica podemos identificar las repuestas del personal es decir el porcentaje que contesta SI y NO en cuanto a algunos aspectos generales del trabajo, interpretando así que es mínimo el porcentaje de respuestas negativas por tal motivo podemos decir que no hay muchos problemas.



Preguntas:

4.- ¿La relación con el Patrón es?

7.- ¿El ambiente de trabajo lo consideras?

8.- ¿La imagen de la empresa para ti es?

En esta última gráfica podemos ver como considera el personal a la empresa la relación con ésta y con sus subordinados, también lo podemos verificar con las preguntas 4,7 y 8 del mismo cuestionario.

Por último podemos decir que el personal de la empresa se encuentra un poco insatisfecho con situación en relación a cada uno de sus puestos ya que en la parte de los comentarios mostraron insatisfacción sobre todo en

poder visualizar con claridad quien toma la última palabra pero en lo demás se puede analizar que se encuentran de acuerdo con la empresa en general.

**CAPÍTULO IV**

**RECOMENDACIONES**

**Y**

**CONCLUSIONES**

## RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### 4.1 RECOMENDACIONES

En base a lo analizado podemos hacer las siguientes recomendaciones a la empresa:

- Consolidar la empresa
- Incrementar el número de personal técnico, buscando gente positiva y con el perfil necesario para realizar las reparaciones e ir creciendo con la empresa
- Implementar un sistema de punto de venta
- Dar de baja el inventario obsoleto
- Designar un encargado del taller
- Buscar incentivos para el personal
- Hacer promoción en los Radios de Comunicación mismos que incrementarán su venta.
- Tener un Manual de Procedimientos y Organización
- Éste evitará conflictos y duplicidad de mando mejorando el ambiente de trabajo para el personal
- Llevar a cabo el cambio
- Realizar Benchmarking a otras empresas del ramo para determinar puntos fuertes y débiles para adoptar y adaptar a los puntos fuertes de ANTZA Comunicaciones.

## 4.2 PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ANTZA Comunicaciones

(Logotipo de la empresa)

Yazmín Maza Sánchez

(Nombre del Organismo)

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE ANTZA COMUNICACIONES

YAZMIN MAZA SÁNCHEZ

2003

## ÍNDICE

- 4.2.1 INTRODUCCIÓN
- 4.2.2 IDENTIFICACIÓN
- 4.2.3 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
- 4.2.4 OBJETIVO DEL MANUAL
- 4.2.5 AUTORIDAD
- 4.2.6 ORGANIGRAMA
- 4.2.7 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- 4.2.8 ANEXOS

## 4.2.1 INTRODUCCIÓN

Donde existe un organismo, es necesaria la fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer por medio de Manuales de Organización y Procedimientos, es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

En 1975 el Sr. Antonio Maza Méndez ya con experiencia en el ramo de la Electrónica crea su propia empresa llamada SERVICIO E INSTALACIONES ELECTRÓNICAS dedicado a la instalación de auto estéreos, reparación de aparatos electrónicos, siendo este un pequeño negocio.

Para 1980 debido a las necesidades de crecimiento cambia de domicilio, ya que incorporan nuevos servicios, tales como:

- Compra-Venta de Refacciones Electrónicas
- Instalación de Antenas de TV y Parabólicas
- Servicio Autorizado General Electric
- Servicio a domicilio.

Todo esto sin perder la característica de empresa familiar sin contar con una organización dentro de la misma (Organigrama, Estructuras y Procedimientos.).

Con el paso del tiempo surgieron factores importantes que determinaron el cambio radical de la empresa, siendo estos:

- La modernización
- El avance Tecnológico
- La disminución del mercado (en ese ramo)
- El crecimiento de la competencia
- Y el mal manejo de los inventarios
- Entre otros que tendían a disminuir sus servicios

Por tales motivos el Sr. Antonio decide buscar otras estrategias de diversificación, la cual aprovechando su conocimientos como radio aficionado incluye dentro de su nueva gama de servicios la compra-venta de Radios Convencionales y Trunking siendo estos un producto no tan conocido en Veracruz.

En 1995 cambia su nombre a **ANTZA Comunicaciones** la cual presenta un nuevo catálogo de servicios.

#### 4.2.2 IDENTIFICACIÓN

**Nombre:** Antza Comunicaciones

**Razón Social:** Antonio Maza Sánchez

**Dirección:** Guerrero # 1887 entre Cortés y Canal, Col. Centro,  
Veracruz, Ver.

**E-mail:** antza@infosel.net.mx

**Giro de la Empresa:** Compra-Venta de Refacciones y Servicio y  
Mantenimiento de Aparatos Electrónicos  
(Radio Comunicación, TV , Audio y Video)

**Servicios que ofrecen:**

- Servicio y Mantenimiento de Aparatos Electrónicos
- Instalación de Antenas TV y SKY
- Instalación y Venta de Antenas de Radio Comunicación
- Compra-Venta de Equipos de Radio Comunicación y Accesorios.
- Servicio a Domicilio
- Programación de Frecuencia de Radio
- Servicio Autorizado Philips (TV, Audio y Video)

### 4.2.3 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Proporcionar un servicio profesional confiable eficiente y a precio justo con la firme intención de lograr la entera satisfacción de todos nuestros clientes.

Mantenernos actualizados de los avances de la tecnología moderna para ofrecer el mejor de los servicios.

Contar con la información técnica necesaria, instrumentos de diagnóstico y reparación acorde a las necesidades, lo que nos permite resolver con un alto nivel de eficiencia y calidad cualquier situación de servicio.

Utilizar componentes originales, contando siempre con un amplio surtido de parte y accesorios de repuesto de la mas alta calidad.

Generar bienestar para la empresa y todos lo que la integran, con la firme intención de colaborar en el beneficio y en el desarrollo de nuestra comunidad. (ANEXO 1)

#### **4.2.4 OBJETIVO DEL MANUAL**

Presentar una visión de conjunto de la Organización, precisar las funciones encomendadas a cada puesto para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones, facilitar el reclutamiento y selección de personal, servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la empresa, proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales.

#### **4.2.5 AUTORIDAD**

El Gerente General de esta empresa será el encargado de la revisión final y aprobación del manual.

#### 4.2.6 ORGANIGRAMA

El Organigrama de esta empresa se encuentra en el ANEXO 2.

#### 4.2.7 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

##### FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO

<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Oficina
<b>Reporta a:</b>	Ninguno
<b>Puesto que le reportan:</b>	Jefe de Contabilidad, Servicio y Mantenimiento, Ventas, Secretaria.

##### FUNCIÓN GENÉRICA

Encargado de la Administración de los Recursos Humanos y Materiales de la empresa, así como también verificar y controlar el logro de los objetivos de la misma.

##### FUNCIONES BÁSICAS

✪ Organizar, Controlar y Dirigir la empresa de acuerdo a los

procedimientos establecidos

- ✧ Programar las labores diarias de trabajo
- ✧ Coordinar las actividades
- ✧ Verificar el cumplimiento de los programas diarios
- ✧ Supervisar los reportes generados en la semana
- ✧ Crear nuevos incentivos de motivación para el trabajador
- ✧ Analizar la información recibida de los demás departamentos
- ✧ Supervisar el área de Ventas
- ✧ Realizar visitas periódicas a los diferentes departamentos
- ✧ Dar el visto bueno del personal de recién ingreso
- ✧ Analizar el comportamiento de los Recursos Humanos
- ✧ Checar periódicamente el almacén
- ✧ Evaluar el desarrollo general de los diferentes departamentos y del personal

#### **RESPONSABILIDADES**

- ✧ Es responsable del alcance de los objetivos y metas de la empresa, en cuanto a la prestación de servicios y de los resultados finales.
- ✧ Es responsable de supervisar que el trabajo semanal de Philips sea terminado en la fecha establecida (8 días mínimo)

- ✦ Es responsable de mantener dentro del mercado a la empresa
- ✦ Es responsable de mantener satisfecho al cliente, en todos los aspectos
- ✦ Es responsable de verificar las cotizaciones, elaboradas por el departamento de Ventas, antes de ser entregadas al cliente.

### CONOCIMIENTOS

- ✦ Administración
- ✦ Computación
- ✦ Electrónica
- ✦ Ventas
- ✦ Relaciones Públicas
- ✦ Reclutamiento y Selección
- ✦ Capacitación y Desarrollo Organizacional

### HABILIDADES

- ✦ Toma de decisiones
- ✦ Liderazgo
- ✦ Detección de problemas

♻️ Capacidad de Solución de problemas

### REQUISITOS DE PUESTO

<b>Características Físicas:</b>	Físicamente Sano
<b>Experiencia :</b>	Experiencia mínima de 3 años en puestos gerenciales en el ramo de la electrónica.
<b>Escolaridad:</b>	Nivel Licenciatura

<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria
<b>Área:</b>	Oficina
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Puesto que le reportan:</b>	Servicio y Mantenimiento

### FUNCION GENÉRICA

Encargada de llevar el control de Administración de la empresa, reportarle al Gerente General todo lo sucedido en cada una de las áreas, sus funciones diarias, los desperfectos, acontecimientos, o cualquier anomalía, teniendo en cuenta que es la responsable directa en los demás puestos.

## FUNCIONES BÁSICAS

- ✦ Vigilar que la Organización, el Control y Dirección de la empresa sea desarrollada por el Gerente General de acuerdo a los procedimientos establecidos
- ✦ Checar diariamente los programas de trabajo de las labores diarias.
- ✦ Tomar llamadas telefónicas
- ✦ Atender los imprevistos que se susciten en la empresa
- ✦ Recopilar la información generada por el área de Servicio y Mantenimiento
- ✦ Clasificar la información de Antza y de Philips
- ✦ Vaciar la información de Philips a la Base de Datos y Manualmente al folder del mismo.
- ✦ Archivar la información de Philips, dependiendo del estado en que se encuentre el aparato.
- ✦ Archivar la información de Antza en el folder correspondiente al Edo. en que se encuentre el aparato.
- ✦ Encargada de llamar vía telefónica al cliente, en caso de que su aparato se encuentre en el estado de Terminados ya sea en Antza o en Servicios de Philips.

- ✦ Encargada de dar la lista de Servicio Interno y Servicio Externo a los trabajadores dependiendo de sus funciones.

Encargada de mantener informado al Gerente General de todo.

## RESPONSABILIDADES

- ✦ Es responsable de enviar a los trabajadores a realizar sus labores diarias.
- ✦ Es responsable de Prestar un buen servicio a los clientes
- ✦ Es responsable de mantener satisfecho al cliente
- ✦ Es responsable de verificar que todas las funciones diarias en el departamento de Servicio y Mantenimiento se cumplan.
- ✦ Es responsable de general los reportes de cierre diariamente y correctamente de Philips y de Antza.
- ✦ Es responsable de dar a conocer al Gerente General algún imprevisto
- ✦ Es responsable de los servicios de Philips
- ✦ Es responsable de atender llamadas telefónicas de México directamente de Philips Mexicana
- ✦ Es responsable de dar solución a los problemas sencillos que se presenten en el Área de Servicio y Mantenimiento

- ✧ Es responsable de tener listo el fin de semana el cierre de Philips dependiendo del estado en que se encuentren los aparatos.
- ✧ Es responsable de enviar vía fax estos reportes a Philips Mexicana en México, D.F
- ✧ Es responsable de enviar a los trabajadores a sus labores diarias.
- ✧ Es responsable de verificar que las órdenes de servicio de Philips de Garantía se encuentren debidamente respaldada para ser válida la misma.

#### CONOCIMIENTOS

- ✧ Secretariado
- ✧ Computación
- ✧ Administración
- ✧ Recursos Humanos

#### HABILIDADES

- ✧ Rapidez
- ✧ Destreza
- ✧ Capacidad de solución de problemas sencillos generados en

cualquier área.

- ✪ Creatividad en el área de trabajo para su mejor funcionamiento.
- ✪ Aportación de ideas.

### REQUISITOS DE PUESTO

<b>Características Físicas:</b>	Físicamente Sana
<b>Experiencia :</b>	Experiencia mínima de 2 años en puestos secretariales
<b>Escolaridad:</b>	Mínimo nivel técnico de Secretariado con conocimientos de computación.

<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Área:</b>	Oficina
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Puesto que le reportan:</b>	Almacén y Auxiliar Contable.

### FUNCIÓN GENÉRICA

Encargado de llevar el sistema contable que consiste en los métodos y registros contables establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza la

empresa.

### **FUNCIONES BÁSICAS**

- ✧ Llevar las Conciliaciones Contables
- ✧ Encargado de Facturación
- ✧ Encargado de realizar la relación de Cobros
- ✧ Encargada del control de Crédito
- ✧ Anticipos de Clientes
- ✧ Compras a proveedores
- ✧ Compras a crédito
- ✧ Verificar la información contable proporcionada por el auxiliar contable.
- ✧ Visitas diarias a Almacén.
- ✧ Checar inventario.
- ✧ Verificar el corte diario de Caja
- ✧ Checar los depósitos diarios
- ✧ Contabilizar en el Sistema COI
- ✧ Cada quincena checar la Nómina en NOI
- ✧ Llevar el control de pagos al IMSS e INFONAVIT

- ✧ Proporcionar la información contable al Gerente General
- ✧ Solucionar los problemas que se generen en su departamento.
- ✧ Verificar que las salidas de mercancía del almacén se encuentren debidamente respaldadas.

## RESPONSABILIDADES

- ✧ Es responsable de llevar el manejo de las cuentas de la empresa.
- ✧ Es responsable de el pago a clientes de las compras a crédito.
- ✧ Es responsable de llevar la contabilidad diaria en COI
- ✧ Es responsable de verificar que todas las salidas de efectivo.
- ✧ Es responsable de que los gastos se encuentren debidamente respaldados.
- ✧ Es responsable de dar a conocer al Gerente General los saldos en la cuentas a fin de semana.
- ✧ Es responsable los cobros a clientes.
- ✧ Es responsable de enviar a tiempo la información contable al Despacho Contable.
- ✧ Es responsable de dar solución a los problemas, comunicándolas al Gerente General con accesoria del Contador.
- ✧ Es responsable de que la información contable presentada en los

estados financieros contengan de forma clara y comprensible lo necesario para juzgar los resultados de operación.

- ✦ Es responsable de el pago de impuestos.
- ✦ Es responsable de atender los avisos que lleguen a la empresa ya sea del IMSS, INFONAVIT, SHCP, etc.
- ✦ Es responsable de verificar que las compras sean respaldadas ya sea por anticipo de cliente o pago total de la mercancía por parte del cliente.
- ✦ Es responsable de verificar los movimientos de la Ventas.

#### **CONOCIMIENTOS**

- ✦ Contabilidad
- ✦ Computación (COI, NOI, paquetería Office)
- ✦ Impuestos o Fiscal
- ✦ Auditoria
- ✦ Finanzas
- ✦ Administración
- ✦ Costos
- ✦ Presupuestos

<b>HABILIDADES</b>	
✦	Habilidad en el negocio
✦	Capacidad para Detectar errores
✦	Solución de Problemas
✦	Aplicación de Conocimientos
✦	Disciplina

<b>REQUISITOS DE PUESTO</b>	
<b>Características Físicas:</b>	Físicamente Sana (o)
<b>Experiencia :</b>	Experiencia mínima de 3 años en el área Contable
<b>Escolaridad:</b>	Nivel Licenciatura.

<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar Contable
<b>Área:</b>	Oficina
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Contabilidad

<b>Puesto que le reportan:</b>	Almacén.
--------------------------------	----------

### **FUNCIÓN GENÉRICA**

Encargado de llevar al día y en orden las pólizas de cheques, al igual de llevar su propio estado de cuenta, proporcionar la contabilidad al Jefe de Contabilidad.

### **FUNCIONES BÁSICAS**

- ✦ Realizar los cheques de los pagos a proveedores
- ✦ Realizar el corte diario de Caja
- ✦ Clasificar la facturas del corte
- ✦ Vaciar la Información a la Base de datos de las Facturas Consecutivas, Pagadas, o con anticipo diariamente.
- ✦ Pasar esto mismo en la libreta de Facturas 2000.
- ✦ Archivas las facturas según su estado.
- ✦ Archivar el corte diario en su fólder a Corte 2000.
- ✦ Separar los pagos que aparecen en el corte realizados por nuestros clientes, ya sean de Servicio o de Antza, o Philips, otros.
- ✦ Esta misma información vaciarla en la Base de Datos Ingresos 2000 con el IVA desglosado.

- ✧ Llevar el control de Anticipo de Cliente.
- ✧ Llevar el control del pago de las comisiones por las ventas de Radios.
- ✧ Imprimir el Estado de Cuenta proporcionado por Tele banco de las diferentes cuentas, y enviarla al Jefe de Contabilidad.
- ✧ Correr Saldos en los talonarios de los cheques.
- ✧ Administración y Evaluación de inventarios.
- ✧ Llevar el control de los pagos hechos a trabajadores externos.
- ✧ Checar las cotizaciones antes de pedir autorización para realizar la compra a los proveedores de la misma.
- ✧ Hacer los depósitos en el banco
- ✧ Llevar un control de pago al Contador (Despacho Contable)
- ✧ Llevar un control de los documentos entregados al Contador (Despacho Contable)
- ✧ Encargada del pago de la nómina.

#### **RESPONSABILIDADES**

- ✧ Es responsable de que todas la funciones Básicas se cumplan como están descritas anteriormente
- ✧ Es responsable de realizar de llevar al día las pólizas de cheques

- ✦ Es responsable de que cada póliza se encuentre respaldada debidamente
- ✦ Es responsable de entregarle toda la documentación al Jefe de Contabilidad.

### CONOCIMIENTOS

- ✦ Contabilidad
- ✦ Computación (paquetería Office)
- ✦ Fiscal
- ✦ Auditoria
- ✦ Administración

### HABILIDADES

- ✦ Rapidez
- ✦ Destreza
- ✦ Detección de errores

### REQUISITOS DE PUESTO

**Características Físicas:**

Fisicamente Sana (o)

<b>Experiencia :</b>	Experiencia mínima de 2 años en el área Contable (Auxiliar)
<b>Escolaridad:</b>	Técnico en Contabilidad

<b>Nombre del puesto:</b>	Almacenista
<b>Área:</b>	Almacén
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Puesto que le reportan:</b>	Ninguno

#### **FUNCIÓN GENÉRICA**

Llevar el control del almacén.

#### **FUNCIONES BÁSICAS**

- ✦ Llevar el control del inventario
- ✦ Almacenar la mercancía
- ✦ Clasificar la mercancía
- ✦ Vaciar la información de la mercancía nueva al Sistema de información en la Computadora
- ✦ Surtir el material pedido por los Técnicos ( Philips / Antza)
- ✦ Llevar el control de las piezas utilizadas en cada aparato por medio

del formato de Reporte de piezas utilizadas.

- ✧ Llevar el control de la mercancía salida del almacén por medio del formato de salida.
- ✧ Llevar el control de las piezas enviadas por parte de Philips de México.
- ✧ Verificar que piezas llegaron y para que aparatos son.
- ✧ Verificar que las piezas que no se encuentren en existencia, sean compradas lo más pronto posible.
- ✧ Verificar que las piezas que se compran se encuentren en buenas condiciones.
- ✧ Proporcionar al Gerente General la lista de las piezas utilizadas y compradas además de las que salieron del almacén, semanalmente.

## RESPONSABILIDADES

- ✧ Es responsabilidad del almacenista que el inventario que arroje el sistema concuerde con el físico.
- ✧ Es responsable de tener listos los reportes de las piezas utilizadas, compradas al tiempo determinado.
- ✧ Es responsable de algún faltante en el inventario.

- ✧ Es responsable de checar toda la mercancía.
- ✧ Es responsable de hacer pedido de piezas o mercancías, en cuanto detecte que se están agotando las de existencia.

### CONOCIMIENTOS

- ✧ Control de Inventarios
- ✧ Computación

### HABILIDADES

- ✧ Habilidad
- ✧ Destreza
- ✧ Capacidad de detección de faltantes

### REQUISITOS DE PUESTO

<b>Características Físicas:</b>	Físicamente Sano (a)
<b>Experiencia :</b>	Mínima de 2 años en control de inventarios
<b>Escolaridad:</b>	Mínima de Bachillerato Terminado.

<b>Nombre del puesto:</b>	Ventas
<b>Área:</b>	Oficina
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Ventas
<b>Puesto que le reportan:</b>	Ninguno

#### **FUNCION GENÉRICA**

Encargado de las ventas de ANTZA Comunicaciones, de Radios de Comunicación además de atender a los clientes.

#### **FUNCIONES BÁSICAS**

- ✧ Atender a los clientes
- ✧ Visitar al cliente
- ✧ Realizar Cotizaciones con referencia a lo solicitado por el cliente.
- ✧ Dar seguimiento a dicha Cotización.
- ✧ En caso de no ser aceptada la cotización por el cliente, comunicarle al Gerente General para ofrecer un mejor precio.
- ✧ En caso de ser aceptada la cotización, pasar la misma a la Secretaria para comunicarle al Gerente General.
- ✧ Encargado de cotizar con los proveedores.

- ✧ Pasar dichas cotizaciones al departamento de Contabilidad.
- ✧ Ya autorizada la compra de los productos, se encarga de estar al pendiente la llegada de los mismo.
- ✧ Pedir los datos completos del Cliente.
- ✧ Encargado de Checar la mercancía
- ✧ Estar al pendiente que el departamento de Contabilidad realice la factura de venta con los datos correspondientes del cliente.
- ✧ Entrego de mercancía al cliente en la fecha establecida en la cotización.
- ✧ En caso de retraso de la mercancía, comunicarlo al cliente para su conocimiento.
- ✧ En caso de pagar el cliente el monto de la factura, enviárselo al departamento de contabilidad.
- ✧ En caso de que el cliente de un contra-recibo, pasarlo al departamento de contabilidad.
- ✧ Y estar al pendiente del cobro del mismo.

### **RESPONSABILIDADES**

- ✧ Es responsable de convencer al cliente, con el ofrecimiento de un buen precio.

- ✦ Es responsable de satisfacer al cliente en todas sus necesidades.
- ✦ Es responsable de checar que la mercancía llegue en buenas condiciones, de lo contrario comunicarlo al departamento de contabilidad para su devolución.
- ✦ Es responsable de comunicarle al cliente cualquier retraso o anomalía en cuanto a los productos.
- ✦ Es responsable de visitar al cliente después de realizada la compra para verificar que se encuentra todo en buenas condiciones.
- ✦ Es responsable del cobro del contra-recibo, en caso que el cliente no cubriera el monto total del pago.
- ✦ Es responsable de atender a todos los clientes y tener a tiempo sus cotizaciones.
- ✦ Es responsable de brindarle al cliente un excelente servicio.

#### CONOCIMIENTOS

- ✦ Ventas
- ✦ Recursos Humanos
- ✦ Computación
- ✦ Atención al cliente

## HABILIDADES

- ✪ Hábil
- ✪ Rapidez
- ✪ Capacidad de toma de decisiones
- ✪ Aportación de ideas

## REQUISITOS DE PUESTO

<b>Características Físicas:</b>	Físicamente Sano (a)
<b>Experiencia :</b>	Mínima de 2 años en el departamento de ventas o en atención a clientes.
<b>Escolaridad:</b>	Mínima de Bachillerato terminado o carrera en Administración.

<b>Nombre del puesto:</b>	Servicio y Mantenimiento
<b>Área:</b>	Oficina
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Puesto que le reportan:</b>	Encargado Taller Audio y Video y Taller de Radios y Chofer.

### **FUNCIÓN GENÉRICA**

Dar Mantenimiento y servicio a los cliente que solicite un servicio a domicilio. Tiene a su cargo el Taller de Audio y Video y Radio, ya que debe de estar al pendiente, de que no falte nada en el Taller y que los aparatos se encuentren listos lo más rápido posible, y tiene encargado el chofer, quien será mandado a entregar dichos aparatos y de llevar al personal a los servicios.

### **FUNCIONES BÁSICAS**

- ✪ Verificar la libreta de Servicio a Domicilio, y enviar al chofer al mismo, ya sea recoge o dar servicio y mantenimiento de antena.
- ✪ Mandar al Chofer a los asuntos imprevistos que se susciten.
- ✪ Verificar que el departamento del Taller de Audio y Video y Radios tengan aparatos terminados para ser enviados a los clientes.
- ✪ Mandar al Chofer a los servicios de recoger o entregar aparatos Philips.
- ✪ Verificar que todo se cumpla.
- ✪ Reportar los acontecimientos semanales al Gerente General.
- ✪ En caso de imprevistos reportarlos inmediatamente al Gerente General.

## RESPONSABILIDADES

- ✦ Es responsable que los departamentos que dependen de él funcionen correctamente.
- ✦ Es responsable del servicio al cliente.
- ✦ Es responsable de los diferentes servicios, ya sea a Philips, Antza y mantenimiento también de los mismos.
- ✦ Es responsable de verificar que los departamentos que dependen de él nos le falte nada.
- ✦ En caso de anomalías o desperfectos con los centros comerciales enviar carta a la empresa, explicando motivos o sucesos.

## CONOCIMIENTOS

- ✦ Computación
- ✦ Relaciones Humanas
- ✦ Administración

## HABILIDADES

- ✦ Habilidad

- ✧ Destreza
- ✧ Capacidad de toma de decisiones
- ✧ Capacidad de solución de problemas

<b>REQUISITOS DE PUESTO</b>	
<b>Características Físicas:</b>	Físicamente Sano (a)
<b>Experiencia :</b>	Mínima de 2 años en departamentos relacionados con personal.
<b>Escolaridad:</b>	Carrera Técnica en Administración o Mínimo Bachillerato Terminado con conocimientos de Administración.

M I S I O N

Proporcionar un servicio profesional confiable eficiente y a precio justo con la firme intención de lograr la entera satisfacción de todos nuestros clientes.

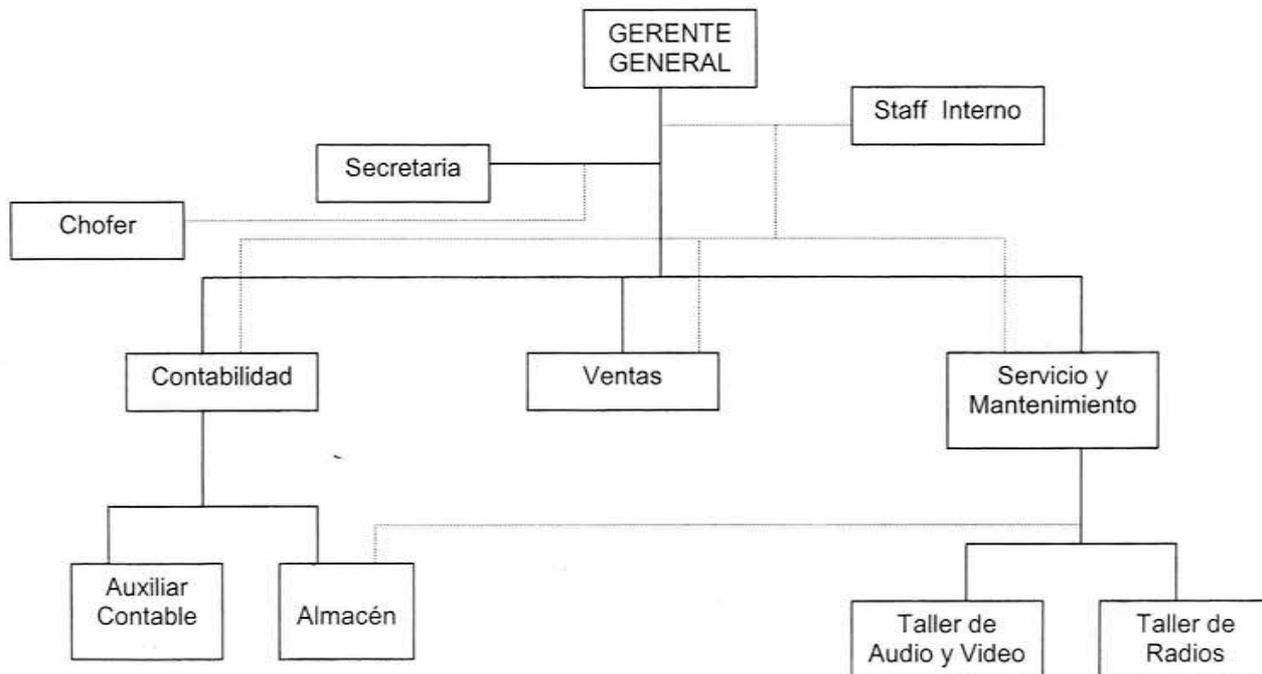
Mantenemos actualizados de los avances de la tecnología moderna para ofrecer el mejor de los servicios.

Contar con la información técnica necesaria, instrumentos de diagnóstico y reparación acorde a las necesidades, lo que nos permite resolver con un alto nivel de eficiencia y calidad cualquier situación de servicio.

Utilizar componentes originales, contando siempre con un amplio surtido de parte y accesorios de repuesto de la mas alta calidad.

Generar bienestar para la empresa y todos lo que la integran, con la firme intención de colaborar en el beneficio y en el desarrollo de nuestra comunidad.

# ANTZA COMUNICACIONES



### 4.3 CONCLUSIONES

ANTZA Comunicaciones es una empresa que se encuentra bien posicionado en el ramo de la Radiocomunicación y la Electrónica misma que ha sufrido los cambios de un crecimiento sin una organización para la cual este proyecto de tesis implementa Manuales Organizacionales para ayudar a la buena planeación, organización, dirección y control de la empresa.

Esta reestructuración de la organización y administración de la empresa señala y demuestra la solución a los problemas ya descritos en capítulos anteriores, los cuales serán eliminados en el momento que se lleve a cabo esta propuesta.

Por otra parte la empresa se encuentra preparada para la implementación de un sistema de aseguramiento en la calidad en sus servicios previendo una futura certificación ISO 9000.

De acuerdo a lo analizado concluyo lo siguiente de este proyecto de tesis:

A) Con respecto a la Empresa Antza:

-Cuenta con una muy buena imagen ante los clientes

-Los trabajos entregados son de buena calidad, por lo que se tiene la confianza del cliente

-Se tiene conocimiento técnico de las actividades necesarias para realizar bien un trabajo, se tiene la experiencia

-El personal está capacitado, y existe facilidad para capacitarlo

-Una parte del personal no esta comprometido con la empresa, se encuentra desmotivado y tiene actitud poco participativa.

-La ubicación de la empresa es buena

-Se tiene un buen sistema de comunicación lo que facilita la realizar los trabajos fuera de las instalaciones, aunque a veces es comunicación se ve distorsionada cuando falta uno de los miembros de la empresa.

-La imagen corporativa de la empresa no esta bien definida

-El mercado esta saturado y aún cuando se tiene competencia existe mercado para todos.

- Es una excelente empresa ante los cliente por el servicio y también para el personal solo hay que especificar los puestos con claridad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. WILLAN B. Werther, JR./KEITH Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Segunda Edición 1990, Edt. McGraw Hill.
2. RODRÍGUEZ Valencia J., Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, México 1981 Pág.116, Edt. Forycol
3. RODRÍGUEZ Valencia J., Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Edición 2000 Pág.60., Edt. ECAFSA
4. MÜCH Galindo, Fundamentos de Administración, Edición Julio 2001 Pág.141, Edt. Trillas
5. REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Trigésima Reimpresión 1986, Edt. Limusa
6. PAUL A. Samuelson y William D. Nordhaus, Economía , 14a Edición Pág. 128, Edt. McGraw Hill.
7. UNIVERSIDAD de las Palmas de la Gran Canaria, departamento de Economía y Dirección de Empresas, [www.fcce.ulpgc.es](http://www.fcce.ulpgc.es)
8. [www.pymesdominicanas.com/articulos/emprsa\\_familiar.htm](http://www.pymesdominicanas.com/articulos/emprsa_familiar.htm)
9. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los Manuales de Administrativas , Tercera Edición 2002 Pág.55, Edt. ECAFSA
10. ELIZONDO López Arturo, el Proceso Contable, Revista Contabilidad Pública, IMCA, Num.58, Edición 1997 Pág.6

11. NORMAS y Procedimientos de Auditoría, IMCP, 18va. Edición 1998.
12. COMPENDIO TRIBUTARIO, 7ma.Edición 2002, Edt. EDIFIJSA.
13. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Edic. 2000, Edit. ECAFSA
14. LIC. HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez, Introducción a la Administración , Edic. Mayo 2000, Edit. Mc Graw Hill
15. TECNOLOGICO de Monterrey Campus Veracruz, Taller para Administrar Empresas.
16. KOONTZ y O'donnell, Curso de Administración Moderna, Edic. México 1996, Edit. Mc Graw Hill
17. MORRIS Daniel y Joel Brandon, Reingeniería ¿Cómo aplicarla con éxito en los negocios?, Edic. Julio 1996, Edit. Mc Graw Hill
18. <http://209.221.219.157/radio>
19. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc12.htm>
20. <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/doc24.htm>