



Ciudad Obregón, Sonora, a 22 de Octubre de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Karen Yadel Medina Ozuna, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Manual de organización para una empresa de giro educativo, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Karen Yadel Medina Ozuna



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

# “Manual de Organización para una Empresa de Giro Educativo”

Tesis  
que para obtener el título de  
Licenciada en Administración

Presenta

Karen Yadel Medina Ozuna

Ciudad Obregón, Sonora;

Noviembre del 2012

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis con todo mi amor, respeto y agradecimiento a las personas más importantes en mi vida que son mi familia, quienes me han dado los cimientos que me han hecho crecer y mantenerme firme a pesar de cualquier adversidad, a:

MI MADRE, Laura Ozuna Rodríguez: quien es la que me quiere incondicionalmente y ha estado conmigo a lo largo de este proceso, acompañándome y apoyándome, fomentando en mí la inspiración de mis triunfos. Además desde el momento en que vine al mundo me ofreció su amor, valores y grandes enseñanzas para que obtenga buenos frutos en mi vida.

MI PADRE, Juan Manuel Medina Pacheco: quien ha sabido ser uno de los pilares más importantes que fortalecen la familia, dándonos todo su amor y apoyo para que alcancemos nuestros objetivos.

MI HERMANA, Ana Laura Medina Ozuna: siendo mi única compañera en esta vida, con mucho cariño le dedico mis logros, esperando ser un ejemplo a seguir en su vida, y que en su momento ella logre mucho más.

MI ABUELO, Ignacio Ozuna Ozuna: que aunque este en el cielo, sé que él me ayudó en esta etapa de mi vida, a echarle ganas y seguir siempre adelante, un gran ejemplo para mí, ya que él fue un gran hombre que a pesar de no tener la educación necesaria logró muchas cosas y dejó huella.

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, por darme salud, familia, amigos, trabajo, fuerzas e impulsos para luchar y alcanzar los logros que hasta hoy me ha concedido, disfrutando de todo lo que tengo, guiando mi vida y llenándome con sus bendiciones.

A MIS PADRES, que han estado a mi lado en todo momento para ser mis refuerzos, verme crecer, celebrar mis triunfos y darme apoyo incondicional cuando los necesito. Gracias mama y papa, los amo demasiado, son lo mas importante para mi, el tesoro mas grande que dios me dio, los valorare siempre.

A MI ASESOR, por regalarme de su tiempo para ayudarme y apoyarme cuando lo necesitaba.

## RESUMEN

En la actualidad las empresas se han visto obligadas a elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos en el mercado, así como también ayudarles a solucionar los problemas relacionados con la organización de una empresa. Es importante el desempeño del recurso humano para el alcance de sus objetivos, pues si se lleva una ejecución de las tareas organizadas y coordinadas por parte del personal como debe de ser, esto dará como consecuencia una mejor productividad y efectividad a todos los procesos y así como también el logro de las ventajas competitivas esperadas. De esta manera, surge la realización del presente proyecto de tesis, el cual se inicia con la identificación de una problemática, con base a una investigación realizada, en la empresa Linguatec, y esta consiste en la falta de formalización dentro del proceso de organización.

Ante esta problemática que surge, el objetivo fue diseñar un manual de organización, como alternativa de solución para lograr la eficiencia y eficacia en su operación, así como también para obtener resultados efectivos. De forma inicial, se recopiló toda la información necesaria para así llevar a cabo la clasificación lógica de la investigación obtenida para la elaboración del manual de organización.

Para el diseño del manual, se procedió, antes que nada, a determinar el contenido de este mismo, se realizó apegado al objetivo de la empresa y a sus necesidades, así como aspectos teóricos consultados. Finalmente, concluye, que dicho manual es de una gran utilidad para la empresa, porque brinda conciencia al personal en el desempeño de sus actividades y apoya al gerente a llevar un mejor control. Todo esto, con el fin que no existan situaciones que retrasen o dificulten el alcance de los objetivos de la empresa, por la falta de coordinación del recurso humano.

## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INDICE

### **1. INTRODUCCION**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.1. Antecedentes.....               | 8  |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 9  |
| 1.3. Justificación.....              | 10 |
| 1.4. Objetivo.....                   | 11 |

### **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 2.1. Administración.....                    | 12 |
| 2.1.1. Definición.....                      | 13 |
| 2.1.2. Importancia.....                     | 13 |
| 2.1.3. Características.....                 | 14 |
| 2.1.4. Propósitos.....                      | 15 |
| 2.2. La empresa y la administración.....    | 16 |
| 2.2.1. Proceso administrativo.....          | 16 |
| 2.2.2. Organización.....                    | 17 |
| 2.2.2.1. Concepto.....                      | 17 |
| 2.2.2.2. Importancia.....                   | 18 |
| 2.2.2.3. Ventajas.....                      | 18 |
| 2.2.2.4. Principios de la Organización..... | 19 |
| 2.2.2.5. Herramientas de Organización.....  | 20 |
| 2.2.2.6. Organización formal.....           | 21 |
| 2.2.2.7. Organización informal.....         | 21 |
| 2.2 Organigrama.....                        | 22 |
| 2.3.1 Concepto.....                         | 22 |
| 2.3.2 Importancia.....                      | 22 |
| 2.3.3 Limitaciones.....                     | 23 |
| 2.3.4 Requisitos.....                       | 24 |

|          |                                               |    |
|----------|-----------------------------------------------|----|
| 2.3.5    | Clasificación.....                            | 24 |
| 2.3      | Análisis de puestos.....                      | 24 |
| 2.4.1    | Concepto.....                                 | 25 |
| 2.4.2    | Importancia.....                              | 25 |
| 2.4.3    | Propósito.....                                | 26 |
| 2.4.4    | Proceso para la realización de un puesto..... | 26 |
| 2.4      | Descripción de puestos.....                   | 27 |
| 2.5.1    | Concepto.....                                 | 27 |
| 2.5.2    | Importancia.....                              | 28 |
| 2.5.3    | Estructura.....                               | 28 |
| 2.5      | Manuales Administrativos.....                 | 29 |
| 2.6.1    | Definición.....                               | 29 |
| 2.6.2    | Clasificación.....                            | 30 |
| 2.6.3    | Proceso de elaboración de los manuales.....   | 31 |
| 2.6      | Manual de Organización.....                   | 34 |
| 2.7.1    | Concepto.....                                 | 34 |
| 2.7.2    | Objetivo.....                                 | 34 |
| 2.7.3    | Importancia.....                              | 35 |
| 2.7.4    | Ventajas.....                                 | 35 |
| 2.7.5    | Contenido.....                                | 36 |
| <b>2</b> | <b>METODO</b>                                 |    |
| 2.2      | Sujetos.....                                  | 39 |
| 2.3      | Materiales.....                               | 40 |
| 2.4      | Procedimientos.....                           | 40 |
| <b>3</b> | <b>RESULTADO Y DISCUSIÓN</b>                  |    |
| 3.2      | Resultado.....                                | 42 |
| 3.3      | Discusiones .....                             | 64 |
| <b>4</b> | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>         |    |
| 4.2      | Conclusiones.....                             | 65 |
| 4.3      | Recomendaciones.....                          | 66 |

## BIBLIOGRAFIA

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo muestra el problema detectado en una empresa de la región, con base a resultados obtenidos de una investigación realizada en la materia de Prácticas II, lo cual arrojó falta de formalización organizacional; además se describe la importancia de llevarla a cabo, para describir los resultados de este trabajo como propuesta de solución a la problemática mencionada.

El presente capítulo hace referencia a todo el preámbulo y razones que motivaron a la realización del trabajo de investigación a una empresa dedicada a la enseñanza del lenguaje de inglés en diversas regiones del país, mencionando tanto los antecedentes como el planteamiento del problema, además de una justificación sobre lo que se pretende lograr con el desarrollo del proyecto y la determinación de un objetivo, que servirá de guía para especificar claramente lo que pretende alcanzar con esto, así como un propósito bien definido y claro en cuanto a las metas a conseguir con la aplicación de dicho proyecto.



## 1.1 Antecedentes

Actualmente existen varias maneras de aprender inglés, debido a que es cada vez más la necesidad de dominar el idioma para un mejor futuro, la situación en el mercado es competitiva por que cada vez son más las academias o cursos de inglés que existen.

Entre la competencia directa que tiene Linguatec se encuentran: Harmonhall, Ingles individual, ingles de Cajeme, Cursos intensivos de inglés en el ITSON, entre otras. Cada empresa tiene su manera de aplicar los conocimientos para que el alumno aprenda de una manera más rápida y fácil, pero el punto es saber lograr llegar a transmitirle al alumno el interés por dominar cada vez más el idioma.

Es así como Linguatec se han enfocado en determinar concretamente cuál es la mejor manera de dominar el idioma ese factor que las colocará en la elección y gusto del público. De igual manera, tiene un sistema personalizado hacia los alumnos, debido a que se preocupa porque sus estudiantes dominen y manejen el idioma al 100%, mediante la atención y las herramientas requeridas por estos.

En nuestros días Linguatec se encuentra ubicada por la calle Miguel Alemán #150 entre las calles Hidalgo y Allende, en un segundo piso; esta empresa es un Centro de Enseñanza de idiomas que te ayuda a ser bilingüe en 7 semanas, donde ofrecen una amplia gama de servicios, entre ellos se encuentran: los cursos de inglés para niños, para empresas, por internet, cursos de intensivos, de negocios, programas de becas de inglés, francés, alemán, italiano, preparación para examen TOEFL y TOEIC. La organización cuenta con centros de enseñanza en distintas partes de la República Mexicana como por ejemplo: Guadalajara, Aguascalientes, Ensenada, Mexicali, Torreón, León, Irapuato, Sinaloa, Puerto Vallarta, Cuernavaca, San Luis Potosí, Pachuca, Los Mochis, Culiacán, Guasave, Ciudad Obregón, Reynosa, Hermosillo y próximamente Saltillo, Mazatlán y Toluca.

Linguatec es un Curso de Idiomas que aplica programas de última tecnología para la enseñanza de idiomas con más demanda a nivel mundial como son: Inglés Americano, Francés, Alemán, Italiano, Español para extranjeros e Inglés Kids. Los métodos de enseñanza han cambiado en los últimos años, es por eso que la empresa ha adoptado aquellos que efectivamente dan resultados.

A lo largo de los años han desarrollado un método completo que asocia la riqueza y la calidad de contenidos a la flexibilidad e interactividad de la multimedia, con beneficios de ahorros de tiempo y costos de traslados, se puede tomar un programa donde quiera el alumno (casa, oficina ó instituto) las 24 horas del día los 365 días del año. En Linguatec el método perfecto para aprender ingles, es el que combina la clase presencial y la de cómputo, con la mejor tecnología para el aprendizaje de idiomas disponible en el mercado, para que con tan solo 6 horas a la semana cumpla su sueño de ser bilingüe en un año.

La academia de inglés Linguatec es una razón social; unos años atrás era conocida como “Globaltec” en la zona norte del país, el cambio de nombre se dio debido a que decidió hacer su nombre más llamativo y comercial, pero dadas las circunstancias hubo problemáticas con dicho nombre en cuestiones legales por lo que tuvo que regresar al nombre de “Linguatec”.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

Actualmente existen empresas que no cuentan con herramientas administrativas o guías que les ayuden alcanzar los objetivos generales de la organización, lo cual puede generar problemas en las distintas áreas de la empresa.

La academia Linguatec es una empresa reconocida nacionalmente que presenta una problemática en su interior, por que se pudo observar que no se presta la atención necesaria en el área de organización es decir, no se tienen bien identificados las descripciones de puestos así como también las especificaciones de cada uno de ellos, significa que lo empleados tengan un desconocimiento sobre las funciones y actividades de su puesto.

El no definirse o delegarse concretamente cada una de las actividades que se necesitan para cumplir el objetivo organizacional provoca: malas interpretaciones, confusión, duplicidad de tareas, insatisfacción laboral, cargas de trabajo, entre otras; aumentando con esto, el esfuerzo y los tiempos en la elaboración de los objetivos y su cumplimiento.

Asimismo, se observan demoras en las actividades que se requieren, afectando la toma de decisiones, creando errores, problemas en el reclutamiento y selección de personal, falta de orientación del personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades organizacionales, y por consiguiente retrasos en la respuesta al cliente (alumnos) quienes son la razón de ser de la empresa.

Por lo cual surge la siguiente problemática e interrogante: ¿Cómo formalizar la organización de la empresa Linguattec?

### **1.3 Justificación**

La razón para realizar el presente trabajo de investigación es para proporcionar a la empresa una oportunidad de mejora en su desarrollo como organización, además de otorgar la posibilidad de brindar un servicio de calidad y de alto nivel a sus clientes.

Asimismo es importante realizar el trabajo, porque al momento de contar con una organización formal, tendrá una estructura organizacional, con relaciones y especificaciones de las tareas y actividades entre su personal encargado de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

La importancia e implicaciones que este proyecto tiene, es determinar específicamente la descripción y la especificación de puestos, señalando las actividades y funciones que requieren de un mayor cuidado y énfasis al cliente; así como también, generar en los empleados la conciencia de estar más preparados para el papel que desempeñan con los interesados.

Principalmente, los beneficiados en la realización de esto, serán los clientes, quienes obtendrán una experiencia significativa en su proceso de aprendizaje; al igual que la misma organización, quien al conocer más a fondo las implicaciones mejor definidos los puestos, podrá desarrollar estrategias y tácticas pertinentes para lograr posicionarse como la mejor opción para sus clientes en el mercado.

#### **1.4 Objetivo**

Diseñar un manual de organización con el fin de formalizar la organización de la empresa Liguattec.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El presente capítulo se conforma de la fundamentación teórica bibliográfica realizada, mediante estas consultas le da a este trabajo el respaldo de los puntos de vista de diferentes autores, que aportan sus ideas para aplicarlas al diseño de un manual de organización, con la finalidad de darle una explicación empírica en la que toda la investigación está basada. Inicialmente se presentan aspectos generales de administración, el proceso administrativo, organización y posteriormente la clasificación y proceso de elaboración de manuales.

#### **2.1 Administración**

La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas, pero cuyos principios y postulados pueden ser utilizados en toda actividad que realice el hombre (Benavides 2004).

### **2.1.1 Definición**

“Desde que el hombre apareció en la Tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración”. (Münch 2009).

Según Koontz (2008), define la administración como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”.

Mientras tanto Münch (2009) la menciona como “el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y eficiencia”.

Por lo tanto se llega a un concepto propio el cual se puede definir a la administración como el proceso encargado de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa ya sea humanos, financieros, materiales, y tecnológicos, con el fin de obtener el máximo beneficio posible y así lograr los objetivos.

### **2.1.2 Importancia**

La administración es fundamental para el buen funcionamiento, por eso podemos ver que hoy en día se presentan muchos casos de quiebras de empresas, y la causa es la falta de gerentes capaces de administrar negocios y llevar una buena administración en ella.

Según Rodríguez (2008) La importancia reside en que “imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero, etc. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad”.

Por lo tanto el éxito de toda empresa depende en gran parte de una adecuada administración, y por medio de ésta; se pueden alcanzar los objetivos que no pueden ser posibles mediante esfuerzos individuales; es decir, cooperación organizada, la que será solo posible con una serie de actividades formales o funciones, que componen un proceso administrativo, en todos los niveles de la organización para alcanzar los fines previstos.

La buena marcha de un negocio requiere de un sinnúmero de factores ligados estrechamente entre sí para que funcionen en armonía y cada uno en proporción a su tarea específica, como los engranes grandes y pequeños de un reloj (Mercado2001).

La administración es un elemento importante, existente desde los inicios de la humanidad, y de aplicación universal; se puede emplear en todo tipo de actividades a nivel mundial; por ejemplo en hogares, iglesias, escuelas, clubes sociales, gobiernos, entre muchas otras, para gestionar sus recursos disponibles hacia los resultados esperados.

De igual manera la administración es importante en las empresas, debido a que simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad; a su vez ayuda a aumentar de manera eficiente y eficaz la productividad y a optimizar el aprovechamiento de los recursos.

### **2.1.3 Características**

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas: (Münch 2008)

- a. *Universalidad*: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

- b. *Valor instrumental*: dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo; mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c. *Unidad temporal*: aunque para fines didácticos se distinga diversas fases y etapas en el proceso administrativo, ésto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d. *Amplitud de ejercicio*: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e. *Especificidad*: aunque la administración se auxilie de otras ciencias técnicas, tiene características propias, que le proporcionan su carácter específico. Es decir no puede confundirse con otras disciplinas.
- f. *Interdisciplinarias*: la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g. *Flexibilidad*: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

#### **2.1.4 Propósitos**

Según Benavides (2004) la tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia.

Para que una empresa u organización opere, se necesitan diversos recursos, tradicionalmente clasificados en tres categorías: humanos, financieros y físicos. Sin embargo, en la actualidad debemos añadir los recursos tecnológicos, los cuales se insertan en las tres categorías anteriores. A través de estos cuatro recursos en una empresa se producen bienes y servicios para mejorar el funcionamiento de ésta misma.



*Recursos humanos:* el aspecto fundamental de toda organización es por las personas que la integran. No se puede decir que hay organización si no se agrupan personas.

*Recursos financieros:* se refiere no solo al dinero, sino también a la capacidad potencial para obtener préstamos, inversiones que pueden convertirse en dinero cuando sea necesario. Con estos recursos se posibilita la adquisición de otros recursos como el humano, el físico y el tecnológico.

*Recursos físicos:* incluyen entre otros, terrenos, edificios, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo de producción o transporte, etc.

*Recursos tecnológicos:* son los procesos relacionados tanto con la producción como el uso o diseño de equipo, maquinaria o accesorios que permitan sobrepasar las formas tradicionales de realizar determinadas actividades.

## **2.2 La empresa y la administración**

### **2.2.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo está diseñado para administrar-dirigir una organización, por lo que es necesario primero, comprender que es lo que se va administrar, que objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores; así como normas morales que requiere para su buen funcionamiento.

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2008), dice que el proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El proceso administrativo de la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

Posteriormente se analizará cada elemento o componente del proceso administrativo según este autor; y para comprenderlo mejor se darán algunas definiciones previas.

La planeación: consiste en fijar los objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos, pues contesta a la pregunta ¿Qué y cómo se va hacer?

Organización: es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, responde a la pregunta ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?.

Integración: es la acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa-organización a sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización., respondiendo a ¿Quién lo debe hacer? ¿de qué es responsable?

Dirección: es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.

Control: es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.

## **2.2.2. Organización**

### **2.2.2.1. Concepto**

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2008) la organización es el elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad

lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama.

La organización responde a las preguntas de ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable? ¿Cuál es su competencia de autoridad en relación a su función?

En cambio Munch y García (2009) define 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.

#### **2.2.2.2. Importancia**

Para Munch y García (2009) la importancia de la organización consiste en que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, así como también suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

#### **2.2.2.3. Ventajas**

Mercado (2003) argumenta que las principales ventajas al organizar son:

1.- Se conoce mejor las actividades. Por medio de una buena organización, los miembros del grupo saben que actividades desempeñar, lo que indudablemente hará que se cumplan mejor eficiencia, al reducir al mismo las funciones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.

2.- Hay mejores relaciones de trabajo, pues con una organización adecuada las relaciones laborales quedan claramente definidas, porque cada quien sabe cuál es su lugar dentro de la empresa y conoce a sus relaciones tanto con sus superiores, de quienes va a recibir órdenes, como con sus subordinados, a los cuales va a dirigir.

3.- Se ayuda a la especialización, ya que con una buena organización se lograrán relaciones apropiadas y convenientes entre actividades y personas que las desempeñan, lo que hará que éstas adquieran una especialización, al no estar en constante rotación, como sucede cuando no existe organización alguna.

4.- Se facilita la delegación de autoridad. Al conocer las actividades y las personas que las llevarán a cabo, se facilitará delegar a estas la autoridad necesaria para que realicen su trabajo.

5.- Crece la eficiencia. El objetivo de la organización, como una fase del proceso administrativo, es la eficiencia, que se consigue al organizar, por que identifica y equilibra debidamente el trabajo específico con las personas que lo desempeñen y los elementos materiales, relacionados así todos estos factores.

#### **2.2.2.4. Principios de la organización**

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas, su aplicación tiene por necesidad que variar para ajustarlos a las circunstancias individuales (Mercado 2003)

Principio del objetivo perseguido. Un requisito previo para el comienzo de cualquier empresa mercantil, o para realizar la empresa en su conjunto, o una unidad de ella, una actividad cualquiera, es que hay que hacer un enunciado claro y completo de los objetivos perseguidos.

Principio del análisis. Hay que hacer un análisis completo de todo el problema, de modo que se puedan conocer y segregar todos los elementos y asignar a cada uno su valor relativo. Por ejemplo, si el objetivo es el establecimiento de una nueva empresa para la fabricación y venta de una mercancía determinada, sería necesario primero hacer un análisis industrial. Este incluirá un estudio minucioso de: el producto en cuanto a su naturaleza y utilidad; El mercado y los causes para

la distribución; la situación de la fábrica, el tipo, la construcción y la disposición de los edificios; las necesidades de calefacción, alumbrado y ventilación; la maquinaria y los aparatos que abra que instalar, la mano de obra, la inspección, la inspección entre otros.

El principio del análisis debe aplicarse no solo al iniciar una empresa nueva o al introducir una modificación en una empresa establecida, sino durante toda la vida de la organización.

Principio de la sencillez. Deben eliminarse todas las actividades que no sean absolutamente necesarias y las que se conserven deben manipularse de la manera más sencilla posible.

Principio de la funcionalización. La organización debe construirse teniendo en cuenta las principales funciones y no un individuo o a un grupo de individuos.

#### **2.2.2.5. Herramientas de organización**

Ya se ha estudiado las funciones de organizar en sus puntos mas relevantes, pero para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, son necesarias las herramientas para llevar a cabo una organización racional. Es indispensable contar con ellas durante el proceso de organización y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de cada grupo social (Benavides 2004).

Las principales son:

- Organigramas
- Manuales de organización
- La descripción y especificación de puestos

#### **2.2.2.6. Organización formal**

La organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente según Franklin y Gómez (2002).

Además Rodríguez (2002a), afirma que organización formal, es el resultado de decisiones explícitas, y es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

En este contexto, una estructura formal debe planearse, de tal forma en que fomente el desempeño eficiente de los individuos que la integran, estableciendo instrumentos formales de comunicación de las tareas y relaciones de responsabilidad y autoridad existentes en la misma, para proporcionar las guías de conductas necesarias con el fin de coordinar y unificar los esfuerzos de cada unidad organizacional en el alcance del objetivo.

#### **2.2.2.7. Organización informal**

La organización informal se presenta en grupos deportivos, culturales, de amigos, no existiendo una estructura jerárquica por escrito, ni descripción de actividades para cada individuo.

Según Franklin y Gómez (2002), las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianza o esferas de influencia que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal, teniendo sus propias reglas y tradiciones, las cuales nunca se consignan por escrito pero no obstante se cumplen habitualmente.

Se puede decir que la organización informal ayuda a una organización formal, porque puede servir como complemento a la misma, ya que en esta se puede proporcionar la consolidación del recurso humano para mejorar su labor.

## **2.3. Organigrama**

### **2.3.1. Concepto**

Chiavenato (2000) define al organigrama de una organización como el diagrama que representa la estructura formal de la empresa en el cual aparecen con toda claridad:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura
- Los canales de comunicación que unen a los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos.

Los organigramas deben permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización.

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

### **2.3.2. Importancia**

Anzola (2001) menciona que los organigramas son importantes porque muestran cinco aspectos principales de la estructura de una empresa:

1. La división del trabajo
2. Pequeños empresarios y empleados
3. El tipo de trabajo que se está realizando
4. La agrupación de segmentos de trabajo

## 5. Los niveles de administración

Además de que son necesarios porque ayudan a conocer exactamente en qué lugar de la empresa se encuentran todos los individuos que forman parte de ella, lo qué es fundamental que se conozca para evitar confusiones y para qué se sepa a quién se debe dirigir en caso de que suceda algún problema.

### 2.3.3. Limitaciones

Entre las limitaciones más importantes encontramos lo siguiente:

- Muestra únicamente las relaciones formales de autoridad, sin contemplar relaciones informales significativas.
- Con frecuencia no muestra como es o como debería ser la organización. El administrador descuida su actualización y, por lo tanto, el organigrama se vuelve obsoleto.
- En ocasiones refleja solo la estructura parcial de la organización.
- Se requieren algunas referencias para poder interpretarlos.

### 2.3.4. Requisitos

Existen requisitos especiales para realizar los organigramas y son:

- *Precisión:* en los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- *Sencillez:* debe ser, ante todo, muy claro y que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos cuando no sea necesario.
- *Uniformidad:* en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- *Presentación:* los organigramas deben contener el nombre de funciones y no de personas, los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo.



- *Vigencia:* para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizadas.

### **2.3.5. Clasificación**

Münch y García (2008) clasifican los organigramas de la siguiente manera:

#### Por su objeto:

- *Estructurales:* muestran solo la estructura administrativa de la empresa.
- *Funcionales:* indican 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 llaman también cartas maestras.
- *Departamentales:* representan la organización de un departamento o sección.

#### Por su contenido:

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

## **2.4. Análisis de puestos**

El análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la organización científica del trabajo. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis

hasta conseguir reducirlo a sus elementos mas simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de esos elementos (Fernández Isord, 2003).

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

#### **2.4.1. Concepto**

Para Dessler (2001) el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos.

#### **2.4.2. Importancia**

La descripción y el análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal; es base fundamental de la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda llenar la vacante, sin necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe de departamento que haya solicitado un trabajador. Es base de la orientación que el empleado debe recibir al ser contratado, porque ahí se especifican las características del puesto, y por lo tanto harán saber que se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo.

También es indispensable en la valuación de puestos, tomando en cuenta que el valuador parte de los datos del análisis para determinar el valor que se debe asignar a cada factor que interviene en la valuación, y es bien sabido que para llegar a una estructura de salarios equilibrada, la valuación de puestos es el mejor método conocido hasta hoy. También nos sirve el análisis de puestos para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del personal. ( Reyes Ponce 2002).

### **2.4.3. Propósito**

El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales ( Sherman, 1999). A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferencias funcionales de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto, para lograr dicho propósito final.

### **2.4.4. Proceso para la realización de un análisis de puesto**

Según Werther y Davis (2000) presentan el siguiente proceso para la realización de un análisis de puestos.

Paso 1. Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará la información, ya que estos determinan el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Paso 2. Reunida la información es necesario revisar lo disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización.

Paso 3. Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4. Reunir información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los

requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.

Paso 5. Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato.

Paso 6. Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

## **2.5. Descripción de puestos**

Sherman (1999) dice que las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para el patrón. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se esperan que logren. Desde el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Así mismo, establecen el derecho de la dirección y emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

### **2.5.1. Concepto**

Documento el cual contiene la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo (Werther y Davis, 2002).

### **2.5.2. Importancia**

Debido a que este documento contiene información que sirve de guía para la realización de las actividades, los empleados tienen un marco de referencia en la cual encuentran un apoyo para evitar la duplicidad de labores e incrementar su productividad. (Werther y Davis, 2000).

### **2.5.3. Estructura**

Para Werther y Davis (2000), los elementos de una descripción de puestos son:

Código: específicamente en el caso de organizaciones grandes, un código pues de indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si esta sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.

Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizo la descripción por última vez.

Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Los temas desarrollados en este capítulo estuvieron concernientes con el objeto de estudio, así como también explica de qué manera se relacionan y se enlazan uno con el otro, así mismo se efectuó un análisis de las similitudes y diferencias que presentan distintos autores, respecto a este tema para así llegar a la explicación más concreta; es decir, como realizar de la mejor manera un manual de organización.

## **2.6. Manuales administrativos**

### **2.6.1. Definición**

Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las introducciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. (Rodríguez 2002)

Para Terry, un manual es “un registro inscrito de información e instrucciones necesarias para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo mas, 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. (Rodríguez, 2002).

Un manual correctamente redactado puede ser valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades. (Rodríguez, 2002).

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

### 2.6.2. Clasificación

Rodríguez (2002) menciona que los manuales pueden ser de diferentes tipos:

Por su contenido: en esta categoría se incluyen los siguientes manuales.

- De historia: su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros y posición actual.
- De organización: su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones y autoridad de los distintos puestos.
- De políticas: se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- De procedimientos: su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- De contenido múltiple: cuando el volumen de las actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Este es un manual donde se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Por función específica: se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales, como por ejemplo:

- De producción: su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de la producción,
- De compras: su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

- De ventas: su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- De finanzas: su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles administración.
- De personal: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal.

### 2.6.3. Proceso de elaboración de los manuales

El manual de organización es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las introducciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. (Rodríguez 2002).

A continuación se presenta la metodología de los manuales de organización según los siguientes autores:

| Rodríguez<br>(2002)                | Reyes<br>(2000)               | Mercado<br>(2000)                                                 |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| a. Recopilación de información     | • Recabación de información.  | • Decidir sobre el contenido del manual.                          |
| b. Procesamiento de la información | ○ Investigación documental.   | • Recopilar la información relativa a cada aspecto del contenido. |
| c. Redacción                       | ○ Investigación de campo      | • Clasificar la información recopilada.                           |
| d. Elaboración de graficas         | • Análisis de la información. | • Redactar la versión preliminar del manual.                      |
| e. Formato y composición           | ○ Clasificación de funciones  | • Procurar la opinión de los dirigentes                           |
| f. Revisión y aprobación           | ○ Ubicación de funciones      |                                                                   |
| g. Revisión                        |                               |                                                                   |



|  |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis estructural</li> <li>○ Revisión y autorización</li> <li>• Integración del manual.</li> </ul> | <p>departamentales sobre la versión preliminar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar la versión definitiva.</li> <li>• Decidir sobre las características externas del manual.</li> <li>• Publicar y difundir el manual entre los interesados.</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Los tres autores definen su metodología de una manera similar ya que coinciden en algunos pasos del proceso, asimismo también tienen sus diferencias ya ninguno tiene el mismo número de pasos, entre otras. Sin embargo, para efectos de este trabajo se tomó de referencia el proceso de Salvador Mercado.

Rodríguez (2002) proporciona las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, no existe un modelo establecido para establecerlos pero se presentan lo que se utilizan con más frecuencia en la práctica y son:

a. Recopilación de información

El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales. La información que se obtendrá por lo común siguiendo varios métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

b. Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en una forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo. Primeramente debe hacerse un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

c. Redacción

El primer paso de esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual. También se debe tomar en cuenta a que personas se dirigirán los manuales para utilizar un lenguaje más sencillo y claro. El siguiente paso es programar el tiempo que se dedicara al proceso de redacción.

d. Elaboración de graficas

Para realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido es importante la utilización de técnicas visuales, estas técnicas pueden ser: organigramas, diagramas de flujo, etc.

e. Formato y composición

Es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. El formato de los manuales puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persigan como del tipo de material que forma parte de su conocimiento.

f. Revisión y aprobación

Se debe revisar el manual de manera justa y objetiva proporcionando críticas específicas y constructivas. Asimismo se debe indicar que está bien y lo que necesita correcciones, se debe revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio y evitar hacer menos cambios por gustos personales. Una vez terminada la revisión las autoridades correspondientes deben aprobarlo.

g. Distribución y control

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

Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativos que deben contar con ejemplares.

#### h. Revisión

La elaboración de un manual en cualquier momento puede estar sujeta a revisiones y a correcciones. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión.

### **2.7. Manual de organización**

#### **2.7.1. Concepto**

Rodríguez (2002) define el manual de organización como “documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de la organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro de la organización.

#### **2.7.2. Objetivo**

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa. (Rodríguez, 2002).

Rodríguez (2002) dice que de acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de los aspectos tales como: objetivos, funciones relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuestro ingreso, facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

### **2.7.3. Importancia**

El manual de organización es importante porque ayuda a definir la estructura orgánica de la organización estableciendo las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.

La importancia de un manual de organización para Rodríguez (2002), reside principalmente en las tareas principales que realizan los administradores dentro de una empresa las cuales son: organizar, delegar, supervisar, y estimular a los empleados. Estas funciones dan origen a otras acciones como son; antes de delegar autoridad a los subordinados es necesario organizar los recursos con los que cuenta la empresa, la delegación que indica el establecimiento de normas de actuación que habrán de seguirse en la empresa debe preceder al acto de supervisión, por último los jefes deben delegar y trascender las normas de actuación, así como reconocer y recompensar el trabajo de los subordinados para motivarlos.

### **2.7.4. Ventajas**

Para mercado (2001) las ventajas que considera más importantes son las siguientes:

- Cada una de las actividades que deben desarrollarse dentro de la empresa se encuentra en una forma descriptiva y objetiva.

- Definir exactamente las responsabilidades de cada puesto y la relación con los restantes, así como señalar exactamente su grado y tipo de autoridad.
- Ayudan a deslindar y diferenciar perfectamente los altos niveles de la organización, mismos que son, precisamente, los más difíciles de definir, en virtud de estar representados por actividades complejas; las labores que se realizan en la parte baja de la escala, por el contrario, encuentran frecuentemente definiciones aceptables en instrucciones para operar maquinas, métodos, etc.

### 2.7.5. Contenido

A continuación se hace un cuadro comparativo del contenido de un manual de organización.

| Mercado<br>(2001)                                                                                                                                                                                                                        | Franklin<br>(2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Rodríguez<br>(2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Directorio</li> <li>• Prologo</li> <li>• Antecedentes históricos</li> <li>• Estructura orgánica</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Descripción de funciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Índice</li> <li>• Prólogo</li> <li>• Antecedentes históricos</li> <li>• Base legal</li> <li>• Atribuciones</li> <li>• Estructura orgánica</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Misión</li> <li>• Funciones</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Directorio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Índice</li> <li>• Introducción <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objetivo del manual</li> <li>○ Ámbito de aplicación</li> <li>○ Como usar el manual</li> </ul> </li> <li>• Directorio</li> <li>• Antecedentes históricos</li> <li>• Base legal</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Estructura funcional</li> </ul> |

El contenido del manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos. (Rodríguez, 2002).

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

- a. Identificación: este apartado se deberá indicar: nombre del organismo, título y extensión del manual, lugar y fecha de publicación, número de revisión, unidad orgánica responsable.
- b. Índice: consiste en la relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia.
- c. Introducción: en esta sección se explicará al usuario que es el documento, cuando se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él.
  - Objetivo del manual: describe lo que el organismo espera lograr por medio del manual.
  - Ámbito de aplicación: explica brevemente lo que abarca el manual.
  - Autoridad: menciona la aprobación final.
  - Como usar el manual: indica a los usuarios lo que tienen que saber para utilizarlo.
- d. Directorio: debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita del manual y cargos que ocupan.
- e. Antecedentes históricos: describe la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual.
- f. Organigrama: representa gráficamente la estructura orgánica refleja de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

- g. Estructura funcional: describe las actividades a cada uno de los cargos o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se tratará el tema del procedimiento que se llevó a cabo para realizar el manual de organización para la empresa Languatec, así como también los materiales que se utilizaron como apoyo en la recolección de información, y los sujetos que intervinieron para el diseño de este documento.

#### **3.1 Sujetos**

Para la realización de la presente investigación, fue necesaria la intervención de: el Director, Gerente General, Jefe administrativo y Supervisor, quienes accedieron a la aplicación de los instrumentos de información

Los controles que se utilizaron y el grupo a estudiarse se limitaron al número de empleados con los que se cuenta actualmente la empresa, los cuales son nueve: cinco mujeres y cuatro hombres, la edad mínima es de 18 años que corresponde a la de los asesores (maestros) y la máxima es de 40 años que corresponde a las de recepción. El nivel económico de estos es medio bajo y el estado civil al que pertenecen son la mayoría casados.



### 3.2 Materiales

Los requerimientos para la elaboración del manual fueron dos cuestionarios, los cuales fueron aplicados a la alta dirección y a los empleados de la empresa.

El primer cuestionario estaba enfocado al contenido del manual de organización, el cual constaba de 14 preguntas de opción múltiple, dicho cuestionario fue aplicado a la Gerente de Linguatec. **(Ver anexo 1).**

El segundo cuestionario fue aplicado a los empleados de la empresa con la finalidad de obtener información con relación a las actividades que desarrollaban en su puesto de trabajo, dicho cuestionario consta de 15 preguntas abiertas. **(Ver anexo 2).**

### 3.3 Procedimiento

El procedimiento realizado para el diseño del presente manual de organización fue:

- Se realizó una consultoría en la empresa Linguatec, la cual arrojó como oportunidad de mejora la necesidad de elaborar un manual de organización.
- Después se realizó una investigación bibliográfica con el objetivo obtener información la cual permitió diseñar los instrumentos de recolección de datos a utilizar para la elaboración del dicho manual.
- De igual manera se diseñaron los instrumentos de recolección de datos a utilizar (Anexo I y II) para la obtención de información que ayudó a elaborar el manual.
- Asimismo se aplicaron los cuestionarios al Gerente y al personal de la empresa con la finalidad de obtener información precisa que permitiría la elaboración del manual.

- De igual forma se observaron las actividades y labores rutinarias que realizaba el personal y asimismo se realizaron entrevistas no estructuradas para la obtención de más información.
- Las respuestas de los instrumentos fueron analizadas y comparadas con los documentos, entrevistas y observaciones que se realizaron durante la recolección de la información necesaria.
- De esta forma se determinaron los puntos para el contenido del manual de organización como: índice, introducción, directorio, antecedentes, estructura organiza, organigrama, análisis y descripción de puestos para la empresa Linguatec.
- Posteriormente se prosiguió con la elaboración y desarrollo de cada uno de los apartados que contiene dicho manual.
- Finalmente la Gerente de Linguatec revisó, analizó y aprobó el manual de organización elaborado.

Para el desarrollo del presente trabajo, fue necesario que intervinieran personas y materiales durante el seguimiento para su realización, en donde el personal de la empresa Linguatec colaboró en la aplicación de los instrumentos y se describe las características específicas de estos. El aspecto material expone y enlista los instrumentos para recabar la información necesaria y al mismo tiempo detalla el manual de organización. Estos factores fueron trascendentes para llevar a cabo el procedimiento adecuado y especificando paso a paso en que consistió, y sobre todo con el fin de que sea reproducible.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUCIONES**

En el presente capítulo, trata sobre los resultados del trabajo, los conocimientos adquiridos por medio de las investigaciones bibliográficas a la práctica real, con base a la problemática planteada en forma inicial, dando como resultado final la elaboración de un manual de organización para la empresa Linguatec de Ciudad Obregón y a las discusiones que se presentaron en dicho proceso.

#### **4.1 RESULTADOS**

El manual de organización generado, fue el resultado de llevar a cabo una investigación en la empresa y es considerado como un elemento de comunicación y ordenamiento organizacional, ya que su propósito es estructurar la organización y así formalizar las funciones que realizan y ayudar al personal a facilitar sus labores, al mismo tiempo a mejorar el desempeño de estos. Ya que ayudara a

establecer y transmitir, de forma efectiva, instrucciones y especificaciones claves para mejorar el desempeño de las tareas.



# MANUAL DE ORGANIZACION



Elaboro: Karen Yadel Medina Ozuna

CD. Obregón, Sonora a mayo 2012

## CONTENIDO

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Introducción                      | 3 |
| ○ Objetivo del manual                | 3 |
| ○ Ámbito de aplicación               | 4 |
| ○ Autoridad                          | 4 |
| ○ Como usar el manual                | 4 |
| 2. Antecedentes históricos           | 5 |
| • Misión                             | 5 |
| • Visión                             | 5 |
| 3. Directorio                        | 6 |
| 4. Organigrama                       | 7 |
| 5. Analisis y descripción de Puestos | 8 |

### **Bibliografía**

### **Apéndice**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento es un manual de organización, elaborado en la empresa con la finalidad de que la empresa cuente con un documento que muestre como está organizada la institución de Linguatec, y las funciones de cada puesto, para lo cual se tuvieron que aplicar varios cuestionarios al gerente de la organización, conjuntamente con sus subordinados. El trabajo fue desarrollado por alumnas del Instituto Tecnológico de Sonora de la Licenciatura en Administración.

## **OBJETIVO DE MANUAL**

Los objetivos del manual son:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica 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.
- ✓ Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- ✓ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

## **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Para efectos de este punto, la aplicación de este manual de organización se realizara dentro de las instalaciones de la empresa Linatec, y será utilizado por todo aquel personal que lo requiera, y servir de apoyo al brindar información.

## **AUTORIDAD**

La realización de este manual de organización fue supervisado por el gerente de la empresa Linatec, quien tiene un puesto de mando en la sucursal de dicha empresa, ésta ejerce una autoridad lineal que en orden jerárquico es el segundo nivel, por lo tanto, tiene a cargo los puestos de recepcionista, supervisor y tutores.

## **COMO USAR EL MANUAL**

Este manual debe ser usado únicamente por el personal de la organización para que los empleados conozcan cuales son las funciones a desarrollar durante su estancia en el puesto, así como también llevar una ejecución correcta de sus actividades.

Cada empleado debe tener una copia de dicho manual, el cual servirá de guía para que este conozca cuales son las actividades que debe realizar.



## ANTECEDENTES HISTORICOS

La academia Linguatec es una empresa dedicada a la enseñanza de distintos idiomas, la cual fue fundada por primera vez en la Ciudad de León, Guanajuato el 15 de agosto del 2003. Después de dos meses se inició una nueva institución en Guadalajara llegando a ser ésta la empresa matriz de Linguatec, realizado por el señor Javier Gustavo Garnica Zuleta fundador y presidente de la empresa, por lo que la empresa actualmente tiene 10 años en operación y cuenta con 21 centros de enseñanza en Guadalajara, Aguascalientes, Ensenada, Mexicali, Torreón, León, Irapuato, Silao, Puerto Vallarta, Cuernavaca, San Luis Potosí, Pachuca, Los Mochis, Culiacán, Guasave, Ciudad Obregón, Reynosa, Hermosillo y próximamente Saltillo, Mazatlán, Toluca y Navojoa.

La academia Linguatec nace como una necesidad para la sociedad, debido a la exigencia y necesidad de dominar un segundo idioma tanto para la superación personal como laboral. Las instalaciones de la empresa Linguatec en Ciudad Obregón en sus inicios eran pequeñas, porque solo contaban con 6 computadoras y dos salones para llevar a cabo sus actividades.

Después de tres años de funcionamiento la empresa adquiere más equipos de cómputo llegando a 12 computadoras debido a que el número de alumnos aumentó, el nombre de la empresa fue elegido por su fundador Javier Gustavo de nacionalidad colombiana. Actualmente la institución de Ciudad Obregón se encuentra ubicada en calle Miguel Alemán, ofreciendo distintos programas para aprender el idioma inglés entre otros.

**MISIÓN.**

Contribuir al mejoramiento de las comunidades latinoamericanas otorgándoles competitividad laboral con la más alta tecnología en la enseñanza de idiomas.

**VISIÓN.**

Ser la mejor solución en el mercado latinoamericano para el aprendizaje de lenguas extranjeras, brindándoles una auténtica calidad en servicio y tecnológico.

**VALORES.**

Servicio, honestidad, excelencia, disciplina, inocencia y fe.

**OBJETIVO DE LA EMPRESA.**

Facilitar la comunicación global de las personas.

## REGLAS DE TUTORIA Y SERVICIO

1. **Llegar a tiempo:** Se llegará con un tiempo de 10 minutos antes de la hora de entrada. En caso de no hacerlo se aplicarán las siguientes sanciones.

Llegar tarde. Sanción

1. Reprensión verbal
2. Reprensión verbal y memo
3. Devuelto a casa y memo (sin goce de sueldo)
4. Suspensión por 3 días (sin goce de sueldo, 3 memos acumulados)
5. Suspensión por 6 días (sin goce de sueldo, memo de advertencia)
6. Despido justificado sin obligaciones por parte de la empresa.

2. **Forma de vestir:** la forma de vestir es importante puesto que el tutor es la imagen de la empresa frente al alumno.

De lunes a viernes:

Hombres: pantalón, camisa con corbata y zapatos de vestir.

Mujeres: pantalón de vestir o traje sastre, blusa NO escotadas, no huaraches o sandalias aun cuando sean formales.

Sábados:

Se puede venir con mezclilla (no pantalones con hoyos o rasgados), playeras o blusas sport y zapato deportivo. No sólo es acatar lo anterior, si no hacerlo de la manera apropiada, que no esté la ropa arrugada o manchada considerablemente, que ésta sea de colores apropiados, y que no contenga dibujos obscenos que puedan ser malinterpretados.

QUEDA Estrictamente PROHIBIDO traer shorts, sandalias de cualquier tipo, gorras o cachuchas, playeras sin mangas, minifaldas o alguna prenda que pueda ser interpretada como insinuante.

3. **Material didáctico:** se regresará todo el material didáctico al lugar de donde se tomó, pues los demás tutores pueden necesitarlo. Los marcadores sin tinta deberán ser devueltos al supervisor o tutor encargado para ser repuestos por unos nuevos.
  
4. **Línea de comandos:** se debe de seguir la línea de autoridad presentada en el organigrama de tutoría y servicio. Salvo a que alguno de ellos no se encuentre o no haya nadie en ese puesto.

## **DIRECTORIO**

### **Gerente de control escolar (administrativo)**

- **María Isabel Estrada Ramírez      correo: maryestrada37@hotmail.com**

### **Supervisor**

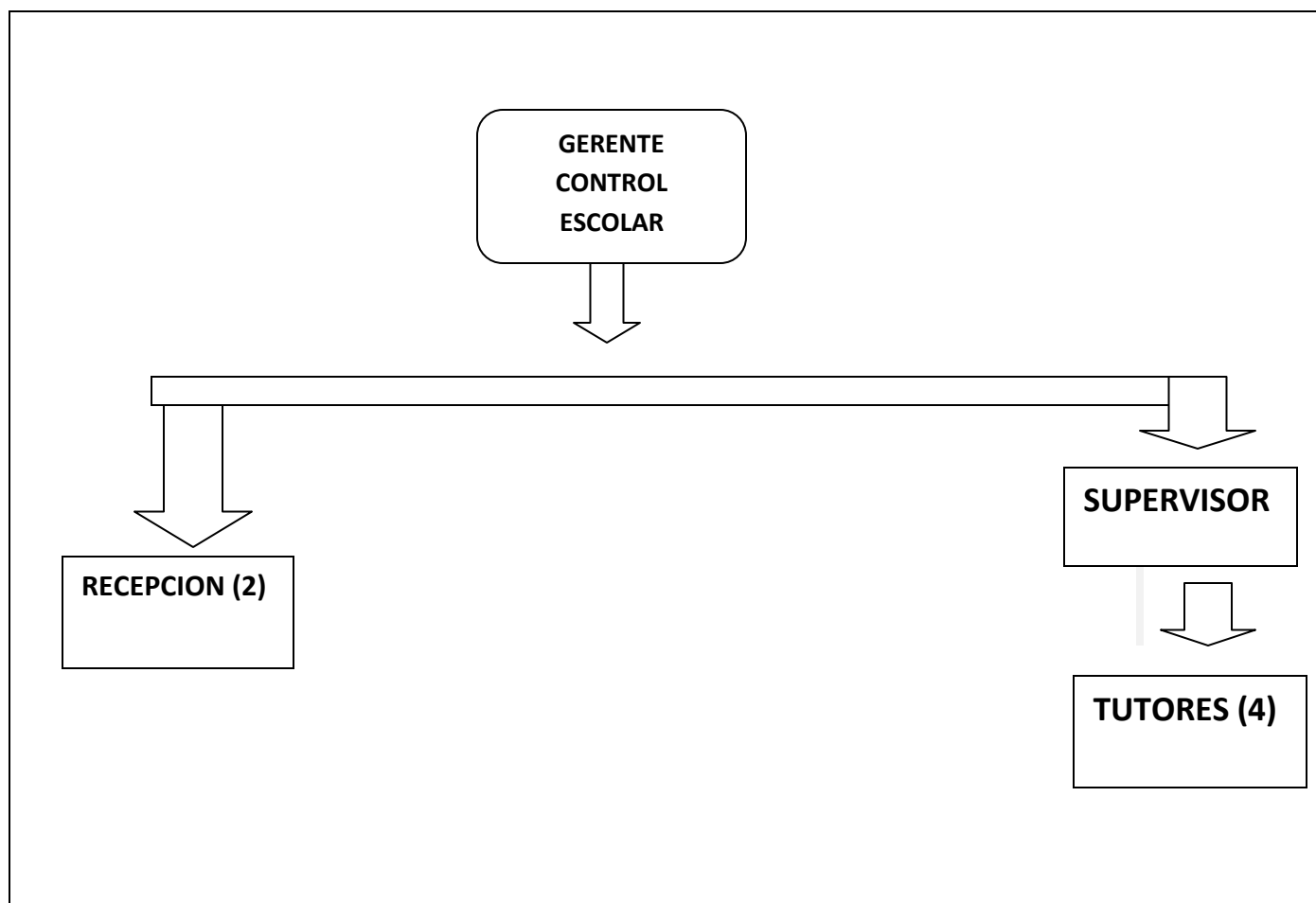
- **Marcos Alejandro Carrillo Pedraza   correo: marcosacarr@gmail.com**

### **Recepción (2)**

- **Gloria Heli Amaya Soto      correo: gloria\_recepcionlinguatec@live.com**
- **Margarita Angulo Zazueta      correo: florecitazazueta@hotmail.com**

### **Tutores (4)**

- **Gerardo Guadalupe Ramírez Villa   correo: gera\_break7@hotmail.com**
- **Jesús Ediel Almada Olguín      correo: ediel\_almada06@hotmail.com**

**ORGANIGRAMA**

## ESTRUCTURA FUNCIONAL

### Descripción y especificación de puesto de Director

**Puesto:** Director

**Área:** Administrativo

#### **CONTACTOS PERMANENTES**

**Internos:** Supervisores, tutores.

**Externos:** alumnos

**Ubicación en el organigrama:** 1er Nivel

#### **Descripción genérica:**

Es el encargado de llevar un control en el área de becas así como de la adecuada publicidad de la empresa.

#### **Descripción específica:**

- ✓ Verificar que los asesores realicen su trabajo como debe de ser.
- ✓ Verificar que los asesores utilicen las herramientas necesarias para protección distribuir las becas suficientes
- ✓ Hacer la publicidad
- ✓ Contactarse con los medio de comunicación
- ✓ Hacer que la empresa sea conocida por la gente
- ✓ Realizar pagos

#### **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

##### **CONOCIMIENTOS**

**Escolaridad:** Carrera Técnica en Administración.

**Experiencia:** mínima 1 año

**Habilidades:** Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, capacidad elegir entre varias alternativas, capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, madurez y control de sus impulsos emocionales, trabajar bajo presión, capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos.

### **ESFUERZO**

**Físico:** No necesario (Bajo)

**Mental:** capacidad para toma de decisiones y trabajo bajo presión (Alto).

### **PERFIL**

**Edad:** 25 – 35 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado civil:** Casado

**Características físicas:** buena presentación, higiene personal, buena salud.

**Horario:** 8:00 am – 4:00 pm



**Descripción y especificación de puesto de empleada de Gerente  
Administrativo**

**Puesto:** Gerente

**Área:** Administrativo

**CONTACTOS PERMANENTES**

**Internos:** Recepción, supervisores y tutores

**Externos:** Alumnos

**Ubicación en el organigrama:** 2do. Nivel

**Descripción genérica:**

Atender a los clientes, es decir a los alumnos dándoles la bienvenida y así como también encargada de supervisar todo lo administrativo.

**Descripción específica:**

- ✓ Dar la bienvenida al nuevo alumno
- ✓ Mostrarle la academia al alumno
- ✓ Encargarse de las instalaciones de programas
- ✓ Escoger el material a utilizar en la academia
- ✓ Llevar a cabo el cobro de la cuota a los alumnos
- ✓ Tener dada de alta los seguros
- ✓ Tener las nóminas en orden

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **CONOCIMIENTOS**

**Escolaridad:** carrera técnica en Administración

**Experiencia:** Mínima 1 año

**Habilidades:** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, madurez y control de sus impulsos emocionales, trabajar bajo presión, agilidad y destreza. Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales, técnicos y humanos para lograr eficientar las operaciones de la empresa.

### **ESFUERZO**

**Físico:** No necesario (Bajo)

**Mental:** capacidad para toma de decisiones y trabajo bajo presión (Alto).

### **PERFIL**

**Edad:** 25 – 45 años

**Sexo:** Femenino

**Estado civil:** Casada

**Características físicas:** buena presentación, higiene personal, buena salud.

**Horarios:** 7:00 am – 7:00 pm

## Descripción y especificación de puesto de Supervisor

**Puesto:** Supervisor

**Área:** educativo

### CONTACTOS PERMANENTES

**Internos:** tutores

**Externos:** alumnos

**Ubicación en el organigrama:** 3er. Nivel

### Descripción genérica:

Vigilar a los Tutores que implanten correctamente sus clases

### Descripción específica:

- ✓ Organizar a los tutores
- ✓ Verificar las clases impartidas por los tutores
- ✓ Revisar que se lleve un control de alumnado
- ✓ Llevar a cabo un control de alumno estadístico
- ✓ Realizar los horarios de clases ofrecidas

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### CONOCIMIENTOS

**Escolaridad:** carrera terminada

**Experiencia:** Mínima 6 meses

**Habilidades:** dirigir y controlar los recursos materiales, técnicos y humanos para

lograr eficientar las operaciones de la empresa.

### **ESFUERZO**

**Físico:** Ninguno

**Mental:** Capacidad para la toma de decisiones, trabajar bajo presión, agilidad y destreza.

### **PERFIL**

**Edad:** 25 – 35 años

**Sexo:** Masculino

**Estado civil:** Casado

**Características físicas:** buena presentación, higiene personal, buena salud.

**Horarios:** 8:00 am – 2:00 pm / 3:00 pm – 8:00pm.

## Descripción y especificación de puesto de tutores

**Puesto:** Tutor

**Área:** Educativo

### CONTACTOS PERMANENTES

**Internos:** supervisor

**Externos:** alumnos

**Ubicación en el organigrama:** 4to. Nivel

### Descripción genérica:

Implantar las clases en el horario ofrecido al alumnos de una manera entendible y clara.

### Descripción específica:

- ✓ Estar al servicio de los alumnos
- ✓ Estar en la hora de la clase especificada en los horarios establecidos.
- ✓ Implantar las clases claras y entendiblemente.
- ✓ Ofrecer ayuda personalizada al alumno.

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

**CONOCIMIENTOS**

**Escolaridad:** preparatoria terminada

**Experiencia:** Mínima 1 año

**Habilidades:** Conocimiento del lenguaje, saber enseñar y facilidad de palabra.

**ESFUERZO**

**Físico:** ninguno.

**Mental:** tolerancia

**PERFIL**

**Edad:** 18 – 35 años

**Sexo:** indistinto

**Estado civil:** indistinto

**Características físicas:** buena presentación, higiene personal, buena salud.

**Horarios:** indistintos.

## Descripción y especificación de puesto de Recepción

**Puesto:** Recepcionista

**Área:** administrativa

### **CONTACTOS PERMANENTES**

**Internos:** Director, Gerente, Supervisor y Tutores.

**Externos:** alumnos

**Ubicación en el organigrama:** 4to. Nivel

### **Descripción genérica:**

Recibir, registrar, clasificar y distribuir llamadas de alumnos y la correspondencia interna y externa, así como, controlar el centro de cómputo con los alumnos y atender el computador.

### **Descripción específica:**

1. Contestar y efectuar llamadas telefónicas.
2. Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla
3. Elaborar cuadro diario, semanal y mensual de los horarios de los tutores.
4. Mantener actualizada la base de datos de las instituciones relacionadas con el: nombre de la empresa, persona contacto, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, etc.
5. Administrar el centro de cómputo.
6. Apoyar a los tutores con los alumnos.

7. Colaborar en la atención al alumnado.

8. Atender al público en general.

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **CONOCIMIENTOS**

**Escolaridad:** preparatoria terminada

**Experiencia:** Mínima 1 año

**Habilidades:**

Manejo del conmutador

Manejo de Archivo

Redacción

Taquigrafía

Manejo de archivo

Saber utilizar Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Redacción comercial y curso de técnicas de archivo, Internet.

### **ESFUERZO**

**Físico:** ninguno.

**Mental:** tolerancia

### **PERFIL**

**Edad:** 18 – 45años

**Sexo:** indistinto

**Estado civil:** indistinto

**Características físicas:** buena presentación, higiene personal, buena salud.

**Horarios:** indistintos.



## **4.2 DISCUCIONES**

El manual de organización es importante para toda la organización, porque muestra detalladamente la estructura organizacional de la empresa, funciones, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación de una organización.

Por lo tanto se presenta la descripción de puestos, para que haya una mejor comprensión del trabajo a realizar. El manual de organización está diseñado para ser aplicado exclusivamente a la institución educativa de Linatec.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, al realizar el manual de organización para una institución educativa.

### **5.1 Conclusiones**

Las organizaciones que cuentan con una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa como lo es el manual de organización, que al mismo tiempo contiene un análisis y descripción de puestos, así como una estructura organizacional, obtienen una gran ventaja competitiva, puesto que la empresa puede controlar y dirigir claramente la eficiencia y desempeño de sus empleados.

Para que una organización lleve a cabo correctamente sus tareas, es importante formalizar las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos asignados, porque es indispensable que todos los empleados conozcan la estructura organizacional, así como entender claramente sus responsabilidades y deberes.

La desorganización se puede evitar o prevenir mediante la realización e implantación de un manual de organización, siendo éste el principal objetivo de la presente investigación, el cual es de gran apoyo porque contribuye a la formalización de la empresa, así como también es de gran ayuda para los

empleados, por que así cuentan con un material de apoyo para la realización de sus actividades.

El manual de organización ayuda a la solución de problemas, por ejemplo a la duplicidad de funciones, cargas extras de trabajo, delimitación de responsabilidades y deberes de cada puesto. Así como también será de gran apoyo a las personas de nuevo ingreso, debido a que se describen específicamente las funciones.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa dar a conocer el manual a todos los empleados que laboran en la empresa, que conozcan su importancia y utilidad. Debido a que cuentan con dicha herramienta administrativa y de esta forma la empresa sigue con una mejora continua.

Para la distribución del manual de organización, se sugiere que sea entregado directamente a la directora del plantel, a través de una reunión, donde se le explique el contenido, para que así conozca tanto sus funciones como beneficios que brinda.

Realizar una segunda reunión con el resto del personal con la finalidad de presentarles de igual manera el contenido, beneficios y manejo del manual de organización..

Es importante actualizar el manual, según las necesidades de la organización, se sugiere una vez al año como máximo, con la finalidad de ver si se ocupa cambios pertinentes, y en caso de hacer cambios al manual, es pertinente informar de manera oportuna al personal involucrado sobre los cambios al mismo.

La aplicación y utilización de este manual de organización dependerá única y exclusivamente de la gerencia de la organización, es decir, de la directora del plantel, para darlo a conocer a sus empleados.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO I

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información de la empresa Linguattec, específicamente sobre el contenido de su manual de organización.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta y, si existe una observación favor de especificar.

#### 1.1 El manual de organización cuenta con:

| Elemento                          | Si | No | Observación |
|-----------------------------------|----|----|-------------|
| <b>1. Identificación</b>          |    |    |             |
| a. Nombre del organismo           |    |    |             |
| b. Título del manual              |    |    |             |
| c. Lugar y fecha de publicación   |    |    |             |
| <b>2. Índice</b>                  |    |    |             |
| <b>3. Introducción</b>            |    |    |             |
| <b>4. Objetivo del manual</b>     |    |    |             |
| <b>5. Ámbito de aplicación</b>    |    |    |             |
| <b>6. Autoridad</b>               |    |    |             |
| <b>7. Como usar el manual</b>     |    |    |             |
| <b>8. Directorio</b>              |    |    |             |
| <b>9. Antecedentes históricos</b> |    |    |             |
| <b>10. Misión</b>                 |    |    |             |
| <b>11. Visión</b>                 |    |    |             |
| <b>12. Directorio</b>             |    |    |             |
| <b>13. Organigrama</b>            |    |    |             |
| <b>14. Descripción de puestos</b> |    |    |             |

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO II

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información de la empresa Linguattec, específicamente sobre las descripciones y especificaciones de cada uno de sus puestos.

**Instrucciones:** Favor de llenar cada apartado.

1. Edad:
2. Sexo:
3. Cual es su estado civil
4. Cual es su horario de trabajo.
5. Nombre del puesto que desempeña
6. Nombre del área del puesto de trabajo
7. Quien es su jefe directo
8. Nombre de los puestos con los que tiene comunicación dentro de la organización.
9. Nombre de contactos externos a la empresa con los que tiene comunicación.
10. Como describiría de manera general la función de su puesto.
11. Mencione las actividades específicas que desarrolla en el puesto de trabajo.
12. Cual es el nivel escolar con el que cuenta.
13. Con cuanta experiencia previa contaba cuando ingreso al puesto.
14. Que habilidades se requieren para poder desempeñarse en el puesto.
15. Tipo de esfuerzo que necesita para desempeñar el puesto.
  - a) Físico: \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_
  - b) Mental: \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez Valencia Joaquín. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. Editorial Thomson. México.
- Administración estratégica: por Hill, Charles W. I. publicación: México: Cengage Learning editores 2011.
- Administración de mercadotecnia; operativa estratégica y administrativa por Howard publicación: México 1979.
- Administración estratégica por Thompson, Arthur A. publicación: México Mc Graw Hill 200.
- Rodríguez Valencia Joaquín. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. Editorial Thomson. México.
- DuBrin Andrew. (2000). Fundamentos de administración. Quinta edición. Editorial Thomson. México.
- Chiavenato Idalberto. (2000) Administración de recursos humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Werther William. (2008). Administración de recursos humanos. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México