



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

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

El que suscribe Zulema Armenta Cruz, 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 la empresa "Grupo Calzapato S.A. de C.V.", 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.



Zulema Armenta Cruz





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA GRUPO CALZZAPATO S.A DE CV”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ZULEMA ARMENTA CRUZ

Ciudad Obregón, Sonora;

Mayo 2012

DEDICATORIAS

A Dios.

A mi Mamá.

A mi hermana Iza Yaneth.

A mi Abuelita María de Jesús.

A mis hermanos: Aurorita, Juan José, Gerardo y Sofía Guadalupe.

A mis sobrinos Carlos Rodolfo y Yatziri Esmeralda.

Al Sr. José de Jesús Angulo Valenzuela.

A mis tíos: Rafael, Ignacio, María y Salome.

A mis primas: Flor y Verónica.

A mi primo: Luis Adolfo Cruz (+)

A Andrés Alejandro Flores Godoy.

A mi asesora: Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda.

A mi profesor: Carlos Enrique Herrera Cabanillas.

A mis amigas: Karla, Guadalupe, Reyna, Jennie, Isabel y Fabiola.

Y a todos los que de alguna u otra forma hicieron posible mi formación profesional y que con su apoyo, consejos y experiencias fortalecieron mis aptitudes que permitieron lograr que culminara este proyecto.

A todos ustedes Mil Gracias.....

Los kiere hoy y siempre!!!

ZULEMA ARMENTA CRUZ

RESUMEN

La administración se considera universal, por la razón que utiliza los recursos tanto técnicos, materiales y humanos para conseguir metas y un buen desempeño en todo tipo de empresas, ya sean lucrativas o no. Daf (2004)

En la actualidad es necesario realizar dentro de las empresas consultorías, evaluaciones de personal, cursos de capacitación, etcétera. Con la finalidad de detectar todas a aquellas áreas en las cuales se ponga mayor atención para atender la problemática existente. El presente trabajo se realizó dentro de la sucursal # 28 de Grupo Calz zapato, en la cual al aplicar los cuestionarios a cada uno de los empleados se detectó que no existe un documento formal donde al personal se le dé a conocer información sobre la constitución de la empresa, su misión, visión, valores, objetivos, organigrama y descripción de sus puestos. Es por ello que surge la siguiente interrogante: *¿Qué herramienta administrativa se logrará proporcionar a la empresa Grupo Calz zapato, para que sus empleados conozcan su plataforma filosófica y estructura organizacional de la misma?* Ante esta problemática detectada es necesario plantear el siguiente objetivo: Elaborar un manual de organización para que los empleados de Grupo Calz zapato conozcan la plataforma filosófica, con el fin de formalizar la estructura organizacional de la empresa. Para cumplir dicho objetivo fue necesario realizar consultas bibliográficas respecto a temas relacionados con el manual para la elaboración de su contenido y que sirva como guía de apoyo para los nuevos y actuales empleados de la organización. Además, por parte de la supervisión de la empresa se proporcionó información relevante para armar el contenido respecto a la descripción de cada uno de los puestos. Por otra parte, fue necesario recurrir al punto de vista de un experto en la materia para el diseño del manual. También se menciona el Método utilizado para la elaboración de un Manual de Organización. Desarrollando los siguientes puntos: sujetos de estudio, materiales con los cuales se realizó tal documento y procedimiento a seguir. Finalmente se presenta el resultado obtenido en el cual se cumple el objetivo anteriormente mencionado y se describe detalladamente cada elemento que contiene el manual de organización. Dicho trabajo cierra con una conclusión en la cual se da a conocer el resultado una vez llevada a cabo la implantación, algunas recomendaciones respecto a uso y actualización del manual. Con lo anteriormente se da fin a este proyecto.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatorias.....	i
Resumen.....	iii
Índice.....	iv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.	
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivo.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
2.1 Administración.....	11
2.1.1 Proceso Administrativo.....	12
2.2 Organización.....	13
2.2.1 Importancia.....	16
2.3 Manuales Administrativos.....	18
2.3.1 Tipos de Manuales Administrativos.....	18
2.3.2 Objetivos de los Manuales Administrativos.....	21
2.4 Manual de Organización.....	22
2.4.1 Objetivos.....	22
2.4.2 Importancia.....	23
2.4.3 Ventajas.....	24
2.4.4 Contenido.....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.	
MÉTODO.....	28
3.1 Sujeto.....	28
3.2 Materiales.....	28
3.3 Procedimiento.....	29

CAPÍTULO IV. RESULTADO.

4.1 Resultado.....	33
--------------------	----

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.....	73
-----------------------	----

5.2 Recomendaciones.....	74
--------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se darán a conocer los antecedentes del porqué se realizó este trabajo, el planteamiento del problema de la organización en estudio, los beneficios y ventajas que se aportan y por último el objetivo que se pretende lograr respecto a este proyecto.

1.1 Antecedentes.

La administración se considera universal, por la razón que utiliza los recursos tanto técnicos, materiales y humanos para conseguir metas y un buen desempeño en todo tipo de empresas, ya sean lucrativas o no. Daf (2004)

Hablar de administración es un tema fundamental dentro de cualquier organización, debido a la importancia de poder llevar a cabo las etapas del proceso administrativo de manera adecuada.

Es por ello que hoy en día las organizaciones han tenido que ir evolucionando conforme pasan los años y buscar la manera de innovar sus productos y/o servicios para lograr permanecer dentro del mercado.

Sin duda alguna, desde hace tiempo se tiene conocimiento de que el mundo ha sufrido grandes cambios significativos dentro de las organizaciones, debido a que las grandes, medianas y pequeñas empresas buscan la manera de contar con herramientas que les permitan capacitar o instruir a sus empleados sus tareas a desarrollar internamente y con ello mostrarles el ¿Por qué? y ¿Para qué? son contratados.

En la actualidad existen empresas que tienen sus orígenes en otros estados del país y debido al éxito que obtienen buscan la manera de crecer en los demás

estados de la república mexicana en este caso Sonora y conquistar sus principales ciudades para la apertura de nuevas sucursales y con ello consolidarse dentro del mercado al cual se dirigen.

Por esta razón, se debe tomar en cuenta uno de los factores principales como lo es la competencia directa para encontrar la manera de ofrecer los productos o servicios con calidad y así poder conservar sus clientes o atraer más.

Como ya se mencionó anteriormente, la administración es una ciencia importante que debe llevarse a cabo dentro de una empresa de forma planeada y estructurada que les facilite realizar las funciones de manera formalmente establecida a los nuevos y actuales empleados que laboran dentro de la misma.

Además, cabe destacar que cada día se toman decisiones en base a resultados con la finalidad de poner en marcha nuevas estrategias para así poder tener más ventajas ante la competencia.

Dentro de una entidad sus empleados deben realizar adecuadamente en forma y tiempo sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, para poder llevar a cabo esto es necesario que los empleados conozcan detalladamente y específicamente cada una de las funciones a realizar dentro de cualquier organización y mostrarles a través de un organigrama el nivel jerárquico al que pertenece su puesto así como también la descripción del mismo y sin olvidar la parte más importante conocer la plataforma filosófica de la empresa.

En cualquier empresa cabe destacar la importancia que tiene el ser humano debido a que entre más enterados estén de sus funciones y al nivel jerárquico al que pertenecen dentro del organigrama es como contribuyen al logro de los objetivos establecidos dentro de la planeación.

Se pretende lograr que el capital humano se identifique con la organización, se tenga conocimiento de lo que se espera de su trabajo y conocer lo que ellos buscan al pertenecer dentro de ese equipo de trabajo.

1.2 Planteamiento del problema.

En la actualidad existen algunas organizaciones donde sus empleados desconocen información adecuada para desempeñar sus labores, sin embargo se sigue operando internamente desconociendo cuales serán los fines a lograr. Esto sucede porque existen ocasiones en que las ventas captan la mayor atención por parte de gerentes y empleados. Dejando a un lado lo administrativo.

En las organizaciones se debe poner más atención en cuanto a los recursos con los que cuentan. Sin duda alguna, el ser humano es el que tiene un valor incalculable dentro de la empresa debido a que día a día aporta su mayor esfuerzo. Debe de existir una confianza entre jefe y empleado para que se pueda llevar a cabo una mejor comunicación y cumplir satisfactoriamente con un buen trabajo de equipo.

Es por ello que en Grupo Calz zapato no existe un documento formal donde al personal se le dé a conocer información sobre la constitución de la empresa, su misión, visión, valores, objetivos, organigrama y descripción de sus puestos.

Por lo anterior expuesto se plantea lo siguiente:

¿Qué herramienta administrativa se logrará proporcionar a la empresa Grupo Calz zapato, para que sus empleados conozcan su plataforma filosófica y estructura organizacional de la misma?

1.3 Justificación.

Se ha destacado la importancia de la organización para una empresa. Por tanto, se justifica plenamente la necesidad de diseñar e implantar una adecuada estructura organizacional y de sistematizar de manera teórica las interrelaciones de las partes que la integran.

La administración sigue un proceso y dentro de sus etapas se encuentra la organización en la cual se debe crear la estructura organizacional para realizar las

funciones y actividades administrativas, la responsabilidad sobre quién debe llevarlas a cabo, se delega autoridad y se establecen los niveles jerárquicos con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.

Para la empresa es importante formalizar su administración mediante instrumentos escritos como un manual de organización en el cual la empresa proporcione suficiente información con el fin de que los empleados conozcan y comprendan la plataforma filosófica y la estructura organizacional. Su utilidad es que se consulte cada vez que sea necesario para la toma de decisiones y aprovechamiento de los recursos.

Cuando se formaliza la operación implica que todo empleado debe conocer cómo llevar a cabo una actividad y el tiempo de realización, sin embargo existen empresas que no la tienen y es por ello que sus empleados toman la libertad de ejecutar su trabajo sin saber si así es como se debe hacer o si realmente servirá para lograr algún fin establecido. El manual de organización es una herramienta de gran utilidad que le permitirá al empleado darle una orientación sobre sus funciones y desempeño.

Dentro de los fines por los que se realiza se debe a que permite a la empresa contar con una estructura formal que contribuya al cumplimiento de las funciones en cada una de las áreas, la improvisación se pierda y los esfuerzos se orienten hacia el logro de objetivos y metas.

Mediante la realización del manual de organización se obtendrán beneficios como una adecuada administración y organización de manera formal, que permita al personal identificarlo con la empresa, realizar las actividades correspondientes al puesto de cada uno de ellos en tiempo y forma, mejorar su desempeño, evitar la duplicidad de funciones, motivación y por último delegar responsabilidades y autoridad.

Los beneficiados con este trabajo son la empresa principalmente porque formalizará su operación, los empleados debido a que se les asignaran sus responsabilidades en cuanto a las actividades que deben realizar y con ello evitar la duplicidad de funciones y por último los clientes que son lo más significativos y

la razón por lo cual las organizaciones hoy en día se esfuerzan para mantener esa confianza respecto al producto y/o servicio que se les ofrece.

1.4 Objetivo.

Elaborar un manual de organización para que los empleados de Grupo Calz zapato conozcan la plataforma filosófica, con el fin de formalizar la estructura organizacional de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se desarrollan temas de gran importancia de Administración en cuanto a conceptos, proceso administrativo, manuales administrativos, tipos de manuales, entre otros más. Con la finalidad de presentar la descripción general sobre la realización de un manual de organización, objetivos, importancia, ventajas y contenido.

2.1 Administración.

Hoy en día las empresas han tenido que poner mayor atención en cuanto a la Administración que llevan a cabo internamente debido a su gran importancia que con lleva en permanecer más tiempo dentro de un mercado tan competitivo como lo es actualmente.

El término “administración” viene del latín administrare, palabra formada por el prefijo **ad-** que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y **ministrare**, que significa servir, cuidar.

Por tanto, para Rodríguez (2002) administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas.

Diferentes autores mencionan los siguientes conceptos....

Para Reyes (2003) es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Sin embargo, Münch (2006) asegura que la Administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizarla como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

Una vez comprendidos los conceptos anteriores se puede definir la Administración como: el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar

las actividades de un organismo social a través de un grupo de personas con el fin de lograr los objetivos propuestos.

2.1.2 Proceso Administrativo.

Para llevar a cabo una adecuada administración es necesario conocer cada una de sus etapas que en conjunto forman el proceso administrativo como instrumento básico dentro de una organización para coordinar cada uno de sus recursos.

El autor Rodríguez (2008) menciona lo siguiente:

Henri Fayol fue el creador del Proceso Administrativo; sostuvo que si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Actualmente es la herramienta administrativa que permite administrar a la empresa y sus procesos.

El proceso administrativo (PA) 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 PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

Etapas: Las etapas que comprende el proceso administrativo según el autor anterior son:

Planeación: Es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

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

Organización: (Estructuración). 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. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas. Responde las preguntas: ¿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. Responde las preguntas: ¿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.

Se puede definir el proceso administrativo como una serie de etapas (planeación, Organización, integración, dirección y control) que debe utilizar el administrador en una empresa. Esto le permitirá un funcionamiento adecuado porque utilizaría todos los recursos con los que cuenta encaminándolos hacia los fines que se pretenden alcanzar.

2.2 Organización.

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo en la cual, se nombra de manera formal la estructura de cómo deberá ser la empresa. En ella se especifican las actividades que deberán llevarse a cabo, quién las realizará, como se agruparán, quién será el responsable de llevarlas a cabo y a quién se le rendirá cuentas. Además, se establecen los niveles de comunicación y relaciones de autoridad.

Rodríguez (2002) considera la organización (estructuración) como: 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 del organigrama.

Reyes (2002) la define como la estructuración técnica 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.

Koontz y O'Donnell, afirman al respecto: "La organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa.

Así pues, Franklin (2002) señala que consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual".

A continuación, se describe la importancia de la etapa de Organización dentro de cualquier negocio.

Reyes (2002) establece:

1. La organización, por ser *el elemento final del aspecto teórico*, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3. Tiene también gran importancia por constituir *el punto de enlace* entre los aspectos teóricos, que Urwick llama mecánica administrativa y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser”, y “lo que es”.

Münch (2006) considera: Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Rodríguez (2002) afirma que la estructura de la organización se crea para realizar las funciones y actividades, con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización; se delega autoridad, se asigna la responsabilidad y se establecen los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, por ejemplo los de comunicación, de decisión, de comparación, de corrección, etc., así como para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

La falta de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, entre otras, que no permiten que la dirección se desenvuelva de manera racional.

2.2.3 Organización Formal e Informal.

Chiavenato (2006) dice que la organización formal es el nombre que se le da a la organización oficialmente adoptada por la empresa y que se muestra en el organigrama.

Todo organismo social en sí es formal; sin embargo, también puede contener varios grupos organizados de carácter informal.

La organización formal es aquella estructura organizacional planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Se identifica por dos características:

- Es una estructura en la que el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo.
- Es una estructura que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

La organización formal es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, 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.

Rodríguez (2002) menciona que la organización informal se caracteriza porque su actividad colectiva no está orientada específicamente hacia objetivos definidos

del grupo. Debido a que existen interacciones que no están prescritas por la estructura formalmente planeada sino que surgen de manera espontánea de las actividades y relaciones de los participantes.

Franklin (2002) considera que las “organizaciones informales” podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Son la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal y tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en *cartas de organización* u *organigramas*, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Como complemento a estas cartas de organización están los *manuales de organización*, que definen por escrito la organización de la compañía para asegurarse que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados y por los demás.

2.3 Manuales Administrativos.

Rodríguez (2002) define los manuales administrativos como un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberá realizarse, ya sea conjunta o separadamente.

Para Franklin (2002) los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

Münch (2006) señala que son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Por lo tanto, un manual administrativo es un documento que contiene las instrucciones o procedimientos de cómo debe ejecutarse una actividad por los miembros de una organización.

2.3.2 Tipos de Manuales Administrativos.

Existen diferentes tipos, los más conocidos o adaptados por las empresas son los que a continuación se presentan por los diferentes autores dentro de este cuadro comparativo.

Para la elaboración de este proyecto se tomo como referencia a Rodríguez quien los divide en tres maneras y se decidió realizar el General y dentro de este se encuentra el de organización.

Cuadro. 1 Tipos de manuales administrativos.

RODRÍGUEZ (2002)		
<p>POR SU CONTENIDO: En esta categoría se incluyen los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia de organismo. • Organización. • Políticas. • Procedimientos. • Contenido múltiple. • Adiestramiento. 	<p>POR FUNCION ESPECÍFICA: Se encuentran los que rigen a una determinada función.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Compras. • Ventas. • Finanzas. • Contabilidad. • Crédito y cobranza. • Personal. • Generales. 	<p>GENERAL: Incluyen al organismo en su conjunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización. • Procedimiento. • Políticas.
		<p>ESPECIFICO: Contienen información de una unidad orgánica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Auditoría interna. • Políticas de personal.
FRANKLIN (2002)		
<p>POR SU ALCANCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generales o de aplicación. • Departamentales o de aplicación específica. • De puestos o aplicación individual. 	<p>POR SU CONTENIDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia de empresa. • Organización. • Políticas. • Procedimientos. • Contenido múltiple. 	<p>POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal. • Ventas. • Producción. • Finanzas. • Generales. • Otras funciones.

POR SU CONTENIDO:

- Políticas.
- Departamentales.
- Bienvenida.
- Organización.
- Procedimientos.
- Contenido múltiple.
- Técnicas.
- Puesto.

Franklin (2002) conceptualiza a un manual como un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

2.3.3 Objetivos de los Manuales Administrativos.

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

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- 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 nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Münch (2006) dice que son de gran utilidad ya que:

- Uniforman 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 la 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.

Dentro de los diferentes objetivos que mencionan los autores anteriores se puede concluir que sirven como un medio en el cual permiten presentar la organización de la empresa respecto a cuáles son las actividades y/o funciones que se desarrollan en un puesto mencionando de forma específica el procedimiento que debe llevarse a cabo y con ello asignar la responsabilidad de cada uno de los

miembros además de los diferentes niveles jerárquicos que la componen. Con esto se facilita la incorporación de los nuevos empleados.

2.4 Manual de Organización.

Rodríguez (2002) afirma que es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Franklin (2002) define como un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos. Exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.

Reyes (2002) son una explicación, ampliación y comentario de los organigramas, en ocasiones contienen adicionalmente una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

Por lo tanto, un manual de organización se puede definir como un documento en el que describen los aspectos importantes de la organización como: deberes y responsabilidades, reglamento interno, instrucciones, descripciones de puestos, políticas y objetivos con la finalidad de orientar los esfuerzos humanos.

2.4.2 Objetivos de un Manual de Organización.

Rodríguez (2002) menciona que los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de 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.

2.4.3 Importancia de un Manual de Organización.

Franklin (2002) dice que son de gran utilidad porque explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

Los manuales de organización contienen una secuencia lógica de las actividades y/o funciones, un procedimiento, indicando quién debe realizar las tareas y especificando quién es el responsable de supervisar ese trabajo con la finalidad de delegar deberes, responsabilidades y autoridad a los empleados.

Rodríguez (2002) considera que cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o sólo se limita a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

A demás, este autor señala que la importancia de un manual organizacional se encuentra en que el administrador debe organizar, delegar, supervisar y estimular.

Por lo tanto, existe una secuencia de acciones a seguir e indicando lo siguiente:

- Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.

- Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

2.4.4 Ventajas de un Manual de Organización.

Franklin (2002) especifica que un manual bien concebido tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

Benavides (2004) señala las siguientes:

- Singularizar los errores.
- Los directivos y ejecutivos no tendrán que estar repitiendo órdenes que están oportunamente detalladas en el manual.
- Sirven como una guía para nuevos empleados.

- Facilitan el control interno.
- Hace posible la aplicación de los mejores métodos de trabajo.

Sin duda alguna las ventajas de esta herramienta administrativa es que sirven como guía para los nuevos y actuales empleados de una empresa debido a la información que contiene para que todos los interesados conozcan y comprendan, además para que les sirva como una identificación ante la organización.

Para un gerente es un medio de apoyo debido a que a través del manual puede presentar una capacitación para el ascenso de un empleado a un nuevo puesto o para alguien que sea de recién ingreso.

2.4.5 Contenido de un Manual de Organización.

En el siguiente cuadro comparativo según los autores que se presentan mencionan los elementos más indispensables que debe contener en general un manual de organización.

RODRIGUEZ (2002)	FRANKLIN (2002)	MÜNCH (2006)
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación. • Índice. • Introducción. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo. ▪ Ámbito. ▪ Autoridad. ▪ Modo de uso. • Directorio. • Antecedentes. • Base legal. • Organigrama. • Estructura funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación. • Índice. • Prologo. • Antecedentes. • Legislación. • Atribuciones. • Estructura orgánica. • Organigrama. • Funciones. • Descripción puestos. • Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos generales. • Políticas. • Glosario. • Nombre de aéreas. • Procedimientos. • Responsabilidades de niveles. • Funciones. • Cartas de organización. • Descripción puestos. • Descripción de actividades. • Introducción. • Historia de empresa.

Cuadro 2. Contenido de un manual de organización.

Para la elaboración sobre el contenido del manual se tomó como referencia al autor: Rodríguez (2002), debido a que se ajustaba más de acuerdo a las necesidades de la empresa analizada.

A continuación, se describen cada uno de los apartados sobre el contenido:

1. Identificación.

Deberá indicar los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual.
- Lugar y fecha de publicación.
- Numero de revisión en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

2. Índice.

Consiste en una 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.

3. Introducción.

Se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última versión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

4. Directorio.

Debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general.

5. Antecedentes Históricos.

Se debe describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, indicar cómo se creó e incluir toda la información más sobresaliente.

6. Base legal (en el caso de organismos públicos).

Debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad.

7. Organigrama.

Se representa gráficamente la estructura orgánica y reflejar 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.

8. Estructura Funcional.

Se deben describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Enseguida deberá describirse en forma detallada la estructura funcional, es decir, las atribuciones y limitaciones a ser cumplidas por los distintos miembros del personal que ocupe puestos de trabajo, la descripción abarcará aspectos tales como jerarquía, funciones, alcance de autoridad que recibe y que puede delegar, responsabilidad asignada, su integración en el sistema de información, relaciones de línea y asesoría que lo vinculan con otras unidades administrativas de la estructura organizacional.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el Método utilizado para la elaboración de un Manual de Organización. Desarrollando los siguientes puntos: sujetos de estudio, materiales con los cuales se realizó tal documento y procedimiento a seguir.

3.1 Sujetos.

Para obtener la información necesaria, se aplicaron cuestionarios a cada uno de los 10 integrantes de la sucursal # 28 de Grupo Calz zapato SA de CV, autorizada para su estudio por el supervisor de zona. Debido a la disponibilidad en cuanto a la colaboración por parte de todos los empleados en la información proporcionada sirvió de gran ayuda para la elaboración de un manual organización.

3.2 Materiales.

Se utilizaron instrumentos como la guía de observación con la finalidad de formular un pre-diagnóstico que permitiera analizar en un todo a la empresa e identificando las áreas con las que se cuenta pero principalmente enfocándose al área administrativa. Dicho instrumento está conformado por una tabla de 12 preguntas de ayuda para el consultor y un apartado con unas líneas para escribir alguna observación que se considere relevante. Una vez recabada toda la información dio como resultado la propuesta de un manual de organización.

Para la elaboración de dichos documentos se utilizó un equipo de computo, hojas blancas tamaño carta, plumas, lápices, engargolados, tinta negra y de color.

3.3 Procedimiento.

Con la finalidad de detallar el procedimiento que se llevó a cabo para la elaboración de un Manual de Organización, a continuación se presentan las actividades que se realizaron:

Primeramente fue necesario establecer un convenio con el representante legal de la empresa. Previamente se le informo el tiempo aproximado de duración que se llevaría a cabo el estudio interno para determinar una propuesta a elaborar y finalmente entregársele. A demás, se mencionaron las ventajas para ambas partes con la realización del proyecto. Se acordaron las fechas y días específicos en los cuales se visitaría la sucursal para la aplicación de instrumentos.

Posteriormente se le presentó al gerente de la sucursal # 28 los integrantes de la consultoría para que le informara a su equipo acerca de la presencia de ellos en horas de trabajo y su participación en caso de requerirse. Se diseñaron los instrumentos que se utilizarían; guía de entrevista y observación y finalmente los cuestionarios.

El siguiente paso fue la visita a la sucursal para conocer el área de trabajo y detectar todas aquellas oportunidades que se presentaran para tomarse como referencia en un pre-diagnóstico el cual tendría como finalidad dar a conocer una propuesta.

Una vez analizada la información de la guía de observación, se diseñaron los cuestionarios que contendrían aspectos relevantes sobre la administración en una empresa enfocándose principalmente a la segunda etapa del proceso administrativo (organización). Por lo tanto, ya terminados se llevó a cabo la aplicación de los mismos dentro de las instalaciones de la sucursal a cada uno de los empleados incluyendo al gerente.

Se revisó y analizó toda la información proporcionada con el objetivo de la realización de un diagnóstico final de cómo se encontraba la entidad actualmente. Dio como resultado la elaboración de un manual de organización que permitiera proporcionar a los empleados todos los elementos importantes de la empresa como: Antecedentes Históricos, Misión, Visión, Objetivos, Valores institucionales, Reglamento Interno, Organigrama y descripción de puestos.

A través de una reunión con el supervisor finalmente se le dio a conocer como avance del estudio el resultado obtenido en este caso presentándose como propuesta el manual de organización explicándole la importancia y las ventajas que se obtendrían al contar con esta herramienta administrativa.

Aceptada la propuesta, se prosiguió a la elaboración del manual para ello fue necesario recabar información acerca del diseño y contenido del mismo. Fue necesario consultar a varios autores para su realización e integración total con los elementos proporcionados por el supervisor.

Se tomó como referencia en cuanto al contenido del manual al autor Rodríguez (2002), debido a que la información que sugiere es la que más se adecua a las necesidades que tiene la empresa consultada y tomando en cuenta la opinión del representante legal sobre la redacción del instrumento.

A continuación, se describen los elementos del contenido:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
4. Directorio.
5. Antecedentes Históricos.
6. Base legal (en caso de ser organismo público).
7. Organigrama.
8. Estructura funcional.

Respecto al procedimiento para la elaboración de un manual de organización existen diversos pasos a seguir sin embargo, se decidió utilizar los del autor Salvador Mercado (2001) que indica los siguientes:

1. Decidir sobre el contenido del manual.
2. Recopilar la información relativa a cada aspecto del contenido.
3. Clasificar la información recopilada.
4. Redactar la versión preliminar del manual.
5. Procurar la opinión de los dirigentes departamentales sobre la versión preliminar.
6. Redactar la versión definitiva.
7. Decidir sobre las características externas del manual.
8. Publicar y difundir el manual entre los interesados.

Por otro lado, fue necesaria la opinión de un experto en materia de elaboración de manuales organizacionales del Instituto Tecnológico de Sonora para dar su punto de vista en relación del diseño, redacción y contenido. El objetivo es elaborarlo de manera detallada y específica que pueda ser comprendido por cualquier miembro de la organización sin ninguna dificultad y cumpla con la función de servir como guía de apoyo para la ejecución de las actividades a desempeñar.

Terminado finalmente se llevó a cabo la implantación en la sala de juntas de la empresa, asistiendo personal de nuevo ingreso, los empleados de la sucursal analizada con su respectivo gerente y supervisor de zona.

Por último, teniendo la aceptación por parte del supervisor se hizo entrega de un ejemplar y se dio paso a la última etapa con la elaboración de un informe final donde se mencionan todos los pormenores del proyecto en general concluyendo con las firmas por parte de los interesados en este caso representante legal de la empresa y responsable del trabajo.

CAPÍTULO IV. RESULTADO

En este capítulo se presenta el resultado obtenido de la investigación realizada; Un manual de organización para la empresa Grupo Calzzapato S.A de C.V el cual se conforma por cuatro capítulos que contienen los siguientes elementos: Antecedentes Históricos de la empresa, Misión, Visión, Valores, Objetivos, Reglamento Interno de Trabajo, Organigrama y Descripción de cada uno de los puestos que integran la estructura de la sucursal.

A continuación, se presenta el manual de organización y se describe detalladamente el contenido de cada uno de los elementos anteriormente mencionados.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“GRUPO CALZZAPATO, SA DE CV”

CD. OBREGÓN, SONORA A MAYO DEL 2012

Elaboró: Zulema Armenta Cruz.	Revisó: Dra. Dina I. Valdez Pineda	Autorizó: Ing. Miguel Ángel Ruiz S.
----------------------------------	---------------------------------------	--

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	PÁG.
1.1 Ámbito.....	36
1.2 Autoridad.....	36
1.3 ¿Cómo usar el Manual de Organización?.....	36
1.4 ¿Qué es un Manual de Organización?.....	36
1.5 Objetivos del Manual de Organización.....	37
1.6 Importancia del Manual de Organización.....	38
2.1 Grupo Calz zapato.....	40
2.2 Antecedentes Históricos.....	41
2.3 Misión y Visión.....	45
2.4 Valores.....	46
2.5 Objetivos.....	47
2.6 Reglamento Interno de Trabajo.....	48
3.1 Organigrama Zona Obregón.....	51
4.1 Descripción de puestos.....	53
Conclusión.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

El presente manual está diseñado exclusivamente para la empresa Grupo Calz zapato debido a la información que contiene. La finalidad de dicho documento es que la organización cuente con una herramienta administrativa que muestre cómo se encuentra organizada, su misión, visión, valores, objetivos, la historia de su fundación, su organigrama y descripciones de puestos, entre otros.

Para recabar dicha información fue necesario entrevistar al supervisor de zona de Ciudad Obregón debido a que se analizó una de las sucursales que se encuentra ubicada en esta ciudad así como al Gerente de dicha tienda.

Es de gran importancia, contar con información acerca de cómo está conformada la empresa para que las personas tanto las que laboran como las de nuevo ingreso tengan conocimiento referente a las funciones que deben desempeñar, a quién están subordinados y lo concerniente a la estructura general de todo Grupo Calz zapato.

Este manual debe ser actualizado cada vez que la empresa lo requiera con base a los cambios que decidan hacerle a la organización para poder difundírsele a sus colaboradores con información precisa y renovada; también, cabe señalar que si no se presenta cambio alguno, debe reformarse a partir de los 6 meses después de autorizarse.



Ámbito de aplicación.

Se dará a conocer dentro de las instalaciones de la empresa a todo el personal que labora internamente con el objetivo de conocer las funciones correspondientes a cada puesto.

Autoridad.

La persona que puede realizar los cambios necesarios en el manual de organización es el supervisor de zona de ciudad Obregón, Navojoa y Huatabampo debido a que es el responsable de la autorización del mismo una vez verificado su contenido.

¿Cómo usar el Manual de Organización?

Podrá ser consultado por cualquier empleado cada vez que lo requiera, con la finalidad de brindarle una mejor comprensión acerca de las dudas que tenga respecto al cumplimiento de sus actividades. Cabe mencionar que por ningún motivo puede ser consultado fuera de la empresa.

¿Qué es un Manual de Organización?

Es un documento claramente desarrollado que contiene información propia de una organización cuyo propósito es dar a conocer la estructura organizacional formal, los objetivos, las relaciones que existen entre los departamentos que lo conforman, funciones, autoridad, responsabilidad existentes entre los diferentes puestos o departamentos de la entidad; además de las tareas específicas asignadas a cada uno de los miembros que colaboran en la compañía.

Objetivos del Manual de Organización.

Los objetivos del manual de organización según Rodríguez (2002) son:

- Mostrar la visión general de la organización.
- Presentar las funciones de cada puesto o departamento con la finalidad de evitar que se dupliquen, deslindar responsabilidades y sobre todo detectar las omisiones.
- Realización correcta de asignación de labores asignadas a los colaboradores.
- Evitar la duplicidad o repetición de funciones con el propósito de ahorrar tiempo.
- Orientar al personal de nuevo ingreso con el fin de facilitarle su incorporación al puesto y a la empresa.
- Aprovechar y utilizar muy bien los recursos humanos, materiales y financieros.



Importancia del Manual de Organización.

Para Rodríguez(2002) un manual de organización es el resultado final de una planeación organizacional realizada por el administrador; puesto que el primer paso es el de organizar para posteriormente delegar los diferentes puestos y con ellos sus funciones correspondientes; de forma consecutiva podrá realizar una supervisión general sobre el cumplimiento de las actividades encomendadas al personal y el último paso se refiere a estimular el reconocimiento hacia los empleados por sus esfuerzos y mejor desempeño laboral.

Por otra parte, es indispensable que cualquier pequeña, mediana o grande empresa cuente con un manual de organización debido a que tal herramienta les ayudará a tener estructurada la entidad de una manera formal y con ello facilitar la incorporación de nuevos colaboradores e identificación de los mismos con la compañía.

Por su contenido puede ser útil para los usuarios como un sistema de apoyo o mejor comprensión respecto a las dudas que se tengan.



A continuación, se presentan los antecedentes históricos de Grupo Calz Zapato, su Misión y Visión, los Valores internos con que se identifica la organización, sus Objetivos a lograr y por último el Reglamento interno con el que cuenta la empresa.



GRUPO CALZZAPATO SA DE CV.

Es una empresa familiar dedicada a la compra y venta de calzado y accesorios, con una antigüedad de más de 30 años en el mercado. En la actualidad, se cuenta con más de 30 tiendas, teniendo presencia en diferentes ciudades tales como: Culiacán, El Dorado, Los Cabos, Navolato, Guasave, Guamúchil, Mochis, Tepic, Puerto Vallarta, La Paz, Hermosillo, Navojoa, Huatabampo y ciudad Obregón. Cabe resaltar que en la ciudad de Culiacán se encuentra el mayor número de tiendas ubicadas en los principales puntos de la ciudad y centros comerciales; siendo líder en el giro del calzado.

En Ciudad Obregón, se cuenta con seis sucursales; cuatro de ellas en el centro de la localidad, una dentro de la plaza Jalisco y otra en Plaza Soriana Bellavista. Además de una *Calzzasport* siendo este el nuevo concepto de tienda con calzado deportivo de marcas importadas y de mayor prestigio.

Para **GRUPO CALZZAPATO, SA DE CV** el único camino transitable es el de la **CALIDAD EN EL SERVICIO**, no como un requisito a cumplir, sino como un **COMPROMISO** con nuestros clientes.





Antecedentes Históricos.

En Culiacán, Sinaloa en el año de 1967 la Sra. Evangelina López Villa y poco después el Sr. Lamberto García Salazar emprenden juntos en el negocio del calzado en el tradicional y conocido mercado de Garmendia. Al poco tiempo abren una sucursal por la calle Carrasco, el negocio crece gracias al esfuerzo y el trabajo continuo. Ellos desarrollan estrategias de comercialización consistentes en llevar el calzado a diferentes campos del valle agrícola de Culiacán y Navolato.

En 1975 consolidan la primer sucursal foránea en Guamúchil, Sinaloa. En sus inicios comercializaban huaraches y sandalias poco a poco fueron incorporando más y más estilos de calzado gracias a su acertada visión de negocios, así en los años 80 se abrieron nuevas sucursales como plaza fiesta y la matriz en el centro de Culiacán.

Sin prisa aunque sin pausa van abriendo mas sucursales bajo diferentes nombres y logotipos unificadas en los años 90 en una imagen corporativa llamada *GRUPO CALZZAPATO*.

En esta década de los 90 son doce sucursales más que se integran, otras catorce tiendas mas abren sus puertas al público. Durante los años 2000 al 2005 y en los siguientes años quince tiendas más, consolidando puntos de venta en Hermosillo, Mochis, Costa Rica y el Dorado. En el 2008 se ha inaurado once tiendas mas ubicadas tanto en Sinaloa como en Cabo San Lucas y Tepic, Nayarit.

Hoy en día *Grupo Calzzapato* con más de 40 años de experiencia y gracias al esfuerzo constante se han posicionado como marca ampliamente reconocida por el público consumidor.



Trabajando día a día enfocándose a cubrir las necesidades del calzado de cada una de las familias del Noroeste del País.

A partir del año 2000 se lanzo al mercado dos esquemas: *Crédito laboral* enfocado a empresas que brindan a sus trabajadores la prestación de calzado a crédito a sus empleados y por otra parte un *Plan de colaboración* con las instituciones educativas a fin de coadyuvar la regularización de calzado escolar y deportivo de los alumnos.

En el año 2002 se da un gran paso en materia de tecnología de la información, sistemas de comunicación y software. Apoyándose en el desarrollo de un sistema propio y la adquisición de tecnología de vanguardia pudiendo establecer conexiones en líneas rápidas y en tiempo real entre cada una de las tiendas y las oficinas corporativas permitiendo dar un mejor servicio al cliente así como contar con información acertada que permita tomar decisiones a nivel gerencial.

Para el año 2004 se da inicio al sistema de venta a crédito denominado *Credivale* cuyo objetivo son las ventas a crédito al público en general por medio de una de las más de 4,000 distribuidoras en todo el Noroeste del país. En este esquema se desarrollaron estrategias de mercadotecnia para su lanzamiento apoyándose en los diferentes medios de comunicación de cada región tal y como se sigue haciendo en la actualidad, en cambio de temporada y promociones especiales.

Gracias a sus colaboradores, distribuidores y catalogistas se ha podido consolidar el crecimiento del negocio. El esfuerzo y trabajo continuo de cada uno de ellos garantiza el éxito y los hace sentir orgullosos de poder compartir los logros con ellos.



La permanencia del negocio en la preferencia de los clientes se debe en gran parte a la visión de hacerles participe en la consecución de los objetivos y metas.

Los asociados en todo el Noroeste suman más de 700 empleados, la fuerza laboral se centra en las mujeres que día a día buscan la forma de apoyar a sus familias y se comprometen con la empresa. También se da la oportunidad a jóvenes estudiantes que se esfuerzan por ingresar a la sociedad productiva.

A demás se les brinda a poyo a las Pymes representadas por pequeños talleres que desarrollan y producen calzado de alta calidad. Habilitando a estas empresas para que generen empleos para muchos mexicanos.

La creación de una imagen corporativa visual atractiva fácil de recordar para el cliente y el establecimiento del nombre comercial como hoy se conoce fueron los primeros pasos para consolidar las estrategias de mercadotecnia y publicidad que han permitido trascender en el ámbito comercial de la región.

En el año de 1998 se realizo un nuevo diseño de imagen, logotipo y slogan que permite reafirmar la presencia de calz zapato en el mercado. Grupo Calz zapato se apuntala en cuatro pilares: sus *empleados* y *clientes* son el más importante aunado esto se encuentra *la infraestructura* desarrollada en los centros de distribución y flotilla, sus *puntos de venta* con diferentes canales de distribución y la *dirección corporativa*.



Su trabajo y sobre todo la integridad de las personas que conforman calz zapato los han hecho merecedor al premio COLZI al merito ciudadano por se considerada la empresa de mayor expansión en Sinaloa en el 2005.

Por otra parte el compromiso social con la comunidad se ha visto reflejado en los apoyos a través del sistema de redondeo que permite contribuir tanto a ellos como a sus clientes con dos instituciones Sinaloenses cuyo valor es invaluable el Hospital pediátrico de Sinaloa y el consejo Pro cultura para la donación de órganos.

La utilización de las herramientas de mercadotecnia y la consolidación de una imagen corporativa fuerte se han convertido en un apoyo de valor estratégico para la consecución de logros. En calz zapato se enfrentan los retos del futuro con la convicción de que el activo más importante son sus colaboradores.

La visión emprendedora de sus fundadores y el trabajo integro que se realiza día a día por hombres y mujeres mexicanos permite no solo alcanzar si no superar las metas propuestas. Sus clientes la razón de ser.

... con calz zapato...

... pasos firmes darás...

...toda la familia...

... siempre adelante irá...

... con la alegría de vivir...

... en la esperanza de tener...

... alguien con quien poder contar... ¡Calz zapato siempre a sus pies!



Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calzado de alta calidad y un elevado nivel de servicio, a través de la actitud del personal basado en la práctica de valores; optimizando así, los recursos para lograr la rentabilidad de cada una de sus áreas.

Visión

Ser la empresa líder regional en la venta de calzado que por la calidad de sus productos sea la mejor opción para nuestros y por su clima organizacional la mejor opción laboral del país.



Valores.

La dirección General de la empresa establece los siguientes valores con los cuales se identifican:

Integridad: Implica rectitud, honradez, alguien en quien se puede confiar, defender lo que te parece correcto, ser honrado/a, contigo mismo/a y con las demás personas. Significa que tus palabras y tus acciones están de acuerdo.

Proactividad: Significa tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad hacer que las cosas sucedan, es decir ser causa en el asunto.

Lealtad: Es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos. Firmeza en las ideas y sentimientos que llevan a no engañar ni traicionar los demás.

Confianza: Es la seguridad que se tiene en que una persona va actuar de manera adecuada en una determinada situación. Es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras capacidades y cualidades.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada.

Objetivos.

A continuación, se presentan los objetivos que se tienen internamente dentro de la sucursal # 28 de la cadena:

A corto plazo:

- Aumentar las ventas de la semana un 30% en relación al año anterior.
- Alcanzar el presupuestado de venta mensual asignado a cada una de las sucursales de acuerdo al año pasado.

A mediano Plazo:

- Incrementar la cartera de distribuidoras de vales un 20%, en un lapso de seis meses basado en el registro del periodo anterior.
- Mejorar la imagen de las sucursales a un concepto nuevo para atraer más clientes y conservar los mismos en un año.

A largo plazo:

- Incrementar el número de sucursales de Grupo Calz Zapato a 150 tiendas para el año 2012.

Reglamento Interno de Trabajo.

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente Reglamento Interno de Trabajo para sus colaboradores:

Hora de entrada y checador.

La hora de entrada de todo el personal será 10 minutos antes del horario de trabajo establecido debiéndose anotar en el checador de asistencia todas las entradas y salidas de la tienda.

Uso obligatorio del uniforme oficial de Calzzapato.

El uniforme se deberá portar siempre, presentándose el empleado con el uniforme completo desde la hora de entrada establecida y de la siguiente manera:

- Blusa azul y pantalón negro de vestir (oficial).
- Playera tipo polo roja y pantalón negro (únicamente personal en capacitación).
- Zapato negro cerrado, de piso, cómodos de preferencia.
- Gafete de identificación oficial de Calzzapato con fotografía.
- Maquillaje discreto y perfume moderado.
- Cabello recogido y peinado (sin accesorios llamativos).
- Uñas cortas (5 mm máximo) sin pintura y sin decorado.
- Aretes como lo muestra la imagen, sin anillos, pulseras, collares o cadenas.
- Portar siempre pluma de escritura y block de recepción.

Sanciones

1er y 2da falta- Amonestación verbal y multa.

3er falta- Acta administrativa y multa.

Queda prohibido.

*Alterar o dañar el uniforme (rayar, cortar, parchar, decorar e incluso usar una talla no adecuada).

*Rayarse las manos o anotarse el pedido en las manos.

*Usar tatuajes y piercing de cualquier tipo visibles a los clientes (aretes en nariz, oreja, lengua, ceja, labios, ombligo, etc.)

*Masticar chicles e introducir y comer alimentos en horas de trabajo.

*Generar conflictos, faltarse al respeto, gritarse, enojarse o molestarse entre compañeros de trabajo y en presencia de los clientes.

*Dañar, maltratar, probar o utilizar para su uso personal la mercancía de cualquier tipo dentro de la sucursal.

*Portar y usar en horas de trabajo bolsos grandes, mochilas, objetos o artículos de valor como celulares, joyas, ipod, reproductores mp3, etc.

*Recargarse en los muebles de mostrador y en los aparadores, leer revistas, periódicos, libros, folletos, catálogos de ventas de otros giros o empresas que no correspondan al grupo.

*Recibir visitas y hacer o recibir llamadas de cualquier tipo en horas de trabajo (amigos, familiares, cobranza, etc.).

*Dañar, rayar, maltratar o hacer uso de equipo y herramienta, mobiliario, publicidad, paredes, cajas, aparadores, etc.



En el siguiente apartado, se muestra la representación gráfica del Organigrama de la empresa respecto a la zona de supervisión de Ciudad Obregón, Navojoa y Huatabampo.



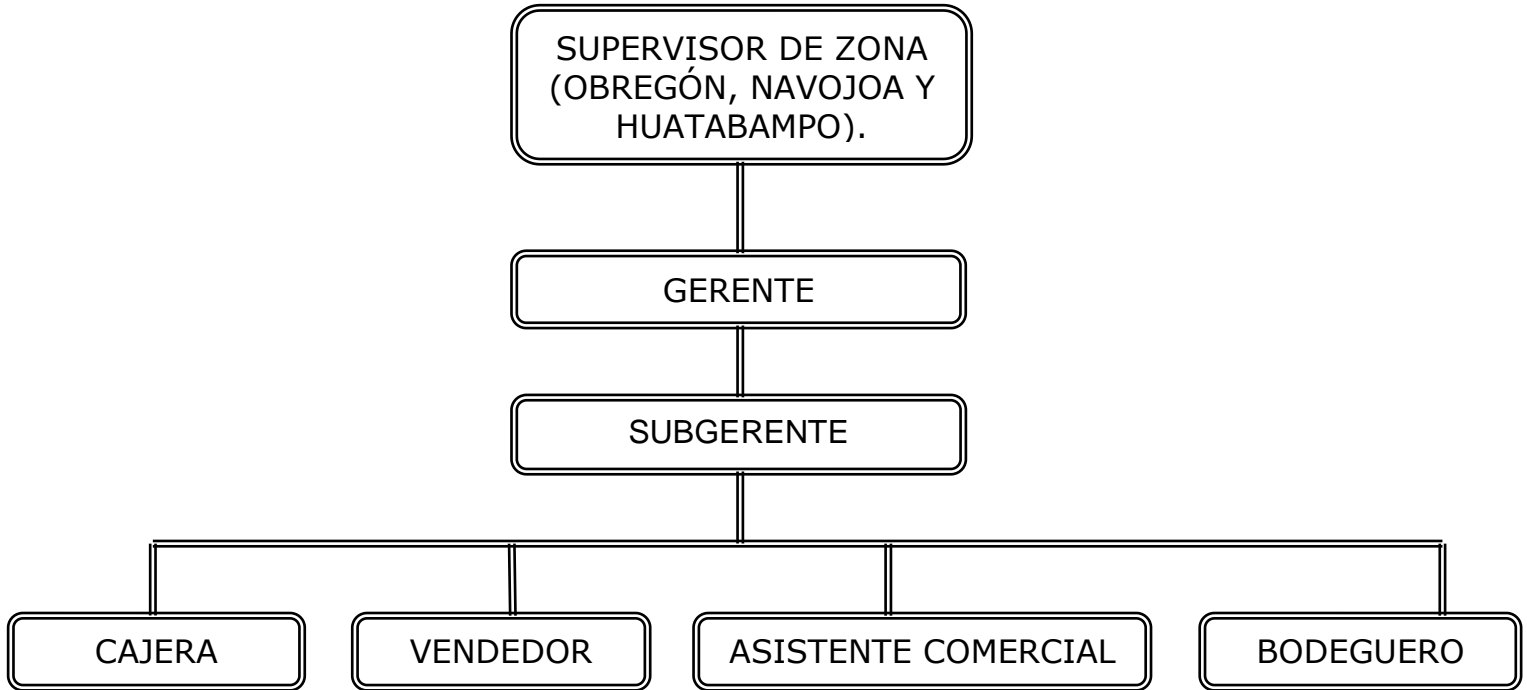
Organigrama.

El siguiente documento muestra de forma gráfica las líneas de autoridad de cada uno de los puestos que conforman a la sucursal de *Grupo Calz Zapato* que fue analizada para la realización del presente Manual de Organización.

A través de un organigrama es como la institución puede dar a conocer a sus colaboradores su estructura organizacional; con la finalidad, de que conozcan los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y sobre todo la ubicación de sus puestos dentro del mismo.

Este gráfico es una parte fundamental dentro de una entidad debido a que por medio de dicho documento se conoce la relación que existe entre un departamento y otro. Además, de que se identifican los puestos más altos a los cuales un subordinado tiene la oportunidad de poder ascender en una empresa.

Organigrama





Descripción de puestos.

Es importante dentro de cualquier organización debido a que se formalizan cada una de las actividades que se deben realizar evitando con ello la duplicidad de funciones, a demás, se identifica el perfil de la persona adecuada para integrar un puesto en la organización. Por otro lado, sirve como guía para supervisar si cada uno de los empleados ha realizado correctamente sus labores y si están encaminadas al logro de los objetivos establecidos. También se da a conocer el grado de autoridad y responsabilidad que tiene la persona al pertenecer a dicho cargo.

A través de estos documentos la persona de nuevo ingreso podrá adaptarse más fácilmente a su puesto dentro de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Supervisor de zona Obregón, Navojoa y Huatabampo.</u>	
	No. De empleados: <u>1</u>
	Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Administración</u>	
Ubicación: <u>Oficina</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Gerente de Operaciones</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Gerente	Nivel/ Jerarquía: I (Primer nivel)

Descripción Genérica

Se encarga de la supervisión general de las sucursales de la zona de ciudad Obregón y Navojoa, en relación de la funcionalidad operacional de los gerentes y el personal.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Visitar las sucursales.
- *Resolver los problemas que se presenten.
- *Analizar las evaluaciones del personal.

Actividades Periódicas:

- *Entrega de bonos al personal.
- *Revisar ventas generales de las tiendas.
- *Realizar reuniones con los gerentes.

Actividades Esporádicas:

- *Verificación de inventarios.
- *Asistir a reuniones generales de supervisores.
- **Chek list* de las sucursales.

Herramientas o materiales que utiliza:	Equipo de seguridad necesario:
<ul style="list-style-type: none"> *Uniforme. *Plumas. *Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> *Calculadora. *Carro. *Papelería en general.
Condiciones Ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> *Refrigeración. *Iluminación. 	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> *Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos. * Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo. 	<p>Edad: 28 a 45 años.</p> <p>Sexo: Masculino.</p> <p>Estado civil: Casado.</p> <p>Experiencia: Mínimo 1 año de gerente.</p>
<p>Estudios requeridos:</p> <p>Carrera trunca o terminada.</p>	<p>Actitudes Requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. 	

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Gerente General
<hr/> <p>Nombre</p> <hr/> <p>Firma</p>	<hr/> <p>Nombre</p> <hr/> <p>Firma</p>

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Gerente de Tiendas</u>	No. De empleados: <u>1</u>
	Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Ventas</u>	
Ubicación: <u>Piso de ventas</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Supervisor de zona</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Sub Gerente	Nivel/ Jerarquía: II (Segundo nivel)

Descripción Genérica

Trabajar en equipo y mantener un buen ambiente laboral donde los empleados desempeñen sus actividades de una manera eficaz y eficiente. Superar el presupuestado de ventas, cuidar la imagen del grupo a nivel organización, dar solución a los problemas que se presentan a través de una toma de decisión que beneficie a la corporación.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Abrir y cerrar la sucursal que le corresponde.
- *Resolver los problemas que se presenten.
- *Hacer el corte de caja diario.
- *Realizar los depósitos de la venta.
- *Realizar las evaluaciones del personal.

Actividades Periódicas:

- *Solicitar mercancía a otros almacenes.
- *Verificar las actividades asignadas al personal.
- *Realizar reuniones con los empleados.

Actividades Esporádicas:

- *Asistir a las reuniones.
- *Contratar personal en temporada alta.

Herramientas o materiales que utiliza:	Equipo de seguridad necesario:
<ul style="list-style-type: none"> *Uniforme. *Papelería en general. *Plumas. *Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> * Calculadora. * Zapato cómodo y adecuado. * Carro
Condiciones Ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> *Refrigeración. *Iluminación. *Aromas artificiales agradables. 	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> *Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo. 	<p>Edad: 28 a 45 años.</p> <p>Sexo: Masculino.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> <p>Experiencia: Mínimo 6 mese en manejo de personal.</p>
Estudios requeridos:	Actitudes Requeridas:	
Carrera trunca o terminada.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. *Creativo. 	

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Gerente General
<hr/> Nombre	<hr/> Nombre
<hr/> Firma	<hr/> Firma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Sub Gerente.</u>	No. De empleados: <u>1</u>
	Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Ventas</u>	
Ubicación: <u>Piso de ventas</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Gerente de Tienda</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Vendedores, Cajera, Asistente Comercial y bodeguero.	Nivel/ Jerarquía: III (Tercer nivel)

Descripción Genérica

Apoyar al gerente de tienda con las funciones que deben de desempeñar los empleados para el logro de los objetivos propuestos. Crear un ambiente de trabajo sano dónde la comunicación sea clara, precisa y a tiempo. Formar e integrar al equipo para alcanzar el presupuestado de ventas.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Organizar al personal respecto a las actividades por realizar.
- *Resolver los problemas que se presenten.
- *Mantener el orden entre el personal.
- *Supervisar que las actividades se estén llevando a cabo como se ordeno.

Actividades Periódicas:

- *Solicitar mercancía a otros almacenes.
- *Enviar mercancía a otros almacenes.
- *Realizar reuniones con los empleados.

Actividades Esporádicas:

- *Asistir a las reuniones realizadas por el supervisor.
- *Realizar inventarios cuando estos se soliciten.

Herramientas o materiales que utiliza: *Uniforme. *Calculadora. *Papelería en general. *Plumas. *Computadora.	Equipo de seguridad necesario: *Zapato cómodo y adecuado.
Condiciones Ambientales: *Refrigeración. *Aromas artificiales agradables. *Iluminación.	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
*Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos.	*Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo.	Edad: 18 a 35 años. Sexo: Indistinto. Estado civil: Indistinto.
Estudios requeridos: Mínimo preparatoria terminada.	Actitudes Requeridas: *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. *Creativo.	Experiencia: Mínimo 6 meses trabajando dentro de la empresa.

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Jefe Inmediato.
_____ Nombre	_____ Nombre
_____ Firma	_____ Firma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Cajera.</u>	No. De empleados: <u>1</u> Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Ventas</u>	
Ubicación: <u>Área de Caja</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Sub Gerente</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Ninguno	Nivel/ Jerarquía: IV (Cuarto nivel)

Descripción Genérica

Ofrecer un servicio rápido y eficaz apoyándose en el punto de venta, además de informar al cliente sus formas de pago una vez terminada su compra.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Conservar el área de caja limpia y ordenada.
- *Realizar los cortes de caja diario.
- *Entregar al gerente de tienda o sub gerente el depósito de venta.

Actividades Periódicas:

- *Acomodar la mercancía de la sala.
- *Informar a los clientes acerca de la promoción de pagos.
- *Cumplir con su presupuestado de venta.

Actividades Esporádicas:

- *Realizar el inventario de la mercancía que le corresponde.

Herramientas o materiales que utiliza:	Equipo de seguridad necesario:
<ul style="list-style-type: none"> *Uniforme. *Plumas. *Papelería en general. 	<ul style="list-style-type: none"> *Calculadora. *Equipo de cómputo. *Caja registradora.
Condiciones Ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> *Refrigeración. *Música de fondo agradable y adecuada. *Iluminación. 	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> *Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo. 	<p>Edad: 18 a 36 años.</p> <p>Sexo: Femenino.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p>
Estudios requeridos:	Actitudes Requeridas:	Experiencia:
Mínimo secundaria terminada.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. *Creativo. 	Conocer el punto de venta de la empresa con la finalidad de desempeñar cada una de las funciones que lo conforman y la utilización del mismo.

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Jefe Inmediato.
<hr/> <p style="text-align: center;">Nombre</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Firma</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">Nombre</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Firma</p>

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Vendedor.</u>	No. De empleados: <u>6</u> Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Ventas</u>	
Ubicación: <u>Piso de ventas</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Sub Gerente</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Ninguno	Nivel/ Jerarquía: IV (Cuarto nivel)

Descripción Genérica

Ofrecer un servicio de calidad a los clientes buscando la satisfacción de los mismos para que regresen de nuevo a la sucursal e incrementar las ventas.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Atender a los clientes con amabilidad y respeto.
- *Estar pendiente de los clientes cuando entran y salen de la sucursal.
- *Obedecer cada una de las indicaciones realizadas por el gerente de tienda o sub gerente.

Actividades Periódicas:

- *Cumplir con su presupuestado de venta.
- *Acomodar sus pasillos correspondientes.
- *Asistir puntualmente a las reuniones.

Actividades Esporádicas:

- *Realizar el inventario de sus marcas correspondientes.
- *Hacer una solicitud de la mercancía de sus pasillos.

Herramientas o materiales que utiliza:	Equipo de seguridad necesario:
<ul style="list-style-type: none"> *Uniforme. *Plumas. *Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> *Calculadora. *Block de recepción. *Papelería en general. *Zapato cómodo y adecuado.
Condiciones Ambientales:	
*Refrigeración e Iluminación adecuada.	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> *Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo. 	<p>Edad: 18 a 28 años.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p>
Estudios requeridos:	Actitudes Requeridas:	Experiencia:
Mínimo secundaria terminada.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. *Creativo. 	Facilidad de palabra y poder de convencimiento con los clientes para realizar la venta.

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Jefe Inmediato.
<hr/> Nombre	<hr/> Nombre
<hr/> Firma	<hr/> Firma

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Asistente Comercial</u>	No. De empleados: <u>1</u>
	Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Ventas</u>	
Ubicación: <u>Aparadores</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Sub Gerente</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Ninguno	Nivel/ Jerarquía: IV (Cuarto nivel)

Descripción Genérica

Exhibir cada uno de los modelos de las diferentes marcas con la finalidad de ofrecer al público en general una gran variedad de modelos y estilos que satisfagan sus necesidades y gustos.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Limpiar aparadores.
- *Acomodar la exhibición del calzado.
- *Colocar los precios a cada uno de los modelos que estén en exhibición.

Actividades Periódicas:

- *Asistir puntualmente a las reuniones.
- *Colocar promoción dentro de los aparadores.

Actividades Esporádicas:

- *Acomodar el aparador de acuerdo ala temporada.
- *Realizar el inventario de la mercancía que se encuentra dentro de los aparadores.

Herramientas o materiales que utiliza:	Equipo de seguridad necesario:
<ul style="list-style-type: none"> *Uniforme. *Plumas. *Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> *Calculadora. *Libreta. *Papelería en general.
Condiciones Ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> *Refrigeración. *Iluminación. 	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> *Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo. 	<p>Edad: 18 a 36 años.</p> <p>Sexo: Femenino.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> <p>Experiencia: Distinguir entre las diferentes marcas la variedad de estilos para su acomodo de forma similar. Usar su creatividad para ordenar el calzado con apreciación.</p>
Estudios requeridos:	Actitudes Requeridas:	
Mínimo secundaria terminada.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. *Creativo. 	

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Jefe Inmediato.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Nombre</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Nombre</p>
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma</p>

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: <u>Bodeguero</u>	No. De empleados: <u>1</u>
	Fecha: <u>Marzo del 2012.</u>
Departamento/Área/ sección: <u>Almacén de ventas</u>	
Ubicación: <u>Bodega</u>	Elaboró: <u>Zulema Armenta Cruz</u>
Reporta a: <u>Sub Gerente</u>	Revisó: <u>Dra. Dina I. Valdez Pineda</u>
Supervisa a: Ninguno	Nivel/ Jerarquía: IV (Cuarto nivel)

Descripción Genérica

Recibir la mercancía que se le envía por parte de algún almacén de otra sucursal o directamente de proveedor. Verificar que todas las cajas lleguen en buen estado y no alteradas, pares completos y que sean los que vienen especificados en las facturas o guías.

Descripción específica

Actividades Continuas:

- *Recibir la mercancía.
- *Verificar que este completa y que cumpla con las especificaciones de la factura o guía.
- *Mantener limpia el área de desempaque.

Actividades Periódicas:

- *Acomodar la bodega y limpiar.
- *Hacer la redistribución de mercancía que se solicite.

Actividades Esporádicas:

- *Empacar la mercancía obsoleta.
- *Verificar lotes cuando sean solicitados.

Herramientas o materiales que utiliza:	Equipo de seguridad necesario:
<ul style="list-style-type: none"> *Uniforme. *Faja. *Calculadora. *Plumas. *Guías. *Cutter. *Tijeras. *Rafia. *Cartones. *Computadora. *Papelería en general. 	*Zapato cómodo y adecuado.
Condiciones Ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> *Refrigeración. *Iluminación. 	

Conocimientos Requeridos:	Habilidades requeridas:	Otros Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> *Leer. *Escribir. *Realizar cálculos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilidad de palabra. *Buena comunicación. *Poder de convencimiento. *Liderazgo. 	<p>Edad: 18 a 45 años.</p> <p>Sexo: Masculino.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p>
Estudios requeridos:	Actitudes Requeridas:	Experiencia: Conocer cada uno de los formatos del departamento de almacén para recibir la mercancía y darla de alta en el sistema por cuestiones de inventario.
Mínimo secundaria terminada.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimismo. *Entusiasta. *Emprendedor. *Innovador. *Creativo. 	

Vo. Bo. Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Jefe Inmediato.
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Nombre</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Nombre</p>
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma</p>

CONCLUSIONES

Este proyecto se elaboró en base a un diagnóstico que se aplicó a *Grupo Calz zapato*, sucursal #28 dónde se encontró que la organización no contaba con una herramienta administrativa específica como lo es un manual de organización para sus empleados dónde se les diera a conocer los aspectos más importantes respecto a la estructura organizacional que se tiene.

En base a ese diagnóstico es como se estuvo trabajando en apoyo con los contactos dentro de la empresa para que se proporcionara información relevante con la finalidad de realizar dicho manual. Además se llevo a cabo una investigación bibliográfica para conocer acerca del contenido del manual y sus objetivos, así como también entrevistar a cada uno de los integrantes de los diferentes puestos que conforman la empresa para posteriormente con esa información realizar la descripción de puestos donde se les de a conocer las actividades que se deben desempeñar en cada departamento, sus responsabilidades y el perfil del mismo.

Este Manual fue hecho con la finalidad de que la empresa pueda proporcionarles de una manera formal a sus empleados su Misión, Visión, los objetivos que pretende alcanzar, Organigrama y Descripciones de puestos para con ello demostrarle lo importante que son para el cumplimiento de Objetivos establecidos por la Dirección General de la empresa.



RECOMENDACIONES

Es importante que este manual sea actualizado en base a las necesidades que se requiera, de acuerdo a que día a día las empresas buscan cambiar para mejorar y con ello se vuelven más exigentes de acuerdo al personal que se va a contratar y las funciones a realizar dentro de los puestos.

Un punto a considerar es el mantener a los empleados capacitados, para que tengan un conocimiento claro de lo que es la empresa en la que laboran, porque las actividades que diariamente realicen son las que definen el liderazgo. Con ello se conseguirá contar con el personal que efectúe cualquier objetivo que se proponga, lo cual es conveniente para una organización.



Bibliografía

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. Editorial McGraw Hill. México 2006. Pág. 70-73, 111-113.

Franklin Benjamín. "Organización y métodos". Un enfoque competitivo. . Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México 2002. Pág.163, 172,349 al 355.

Rodríguez Joaquín. "Como elaborar y usar los manuales administrativos". Tercera Edición. Editorial Thomson. México 2002. Pág. 55-78, 85-88,156-158.

Werther William y Davis Keith. "Administración de personal y Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000. Pág. 154.



Queda estrictamente prohibida la sustracción de información que contiene este manual, así como también su reproducción sin autorización por parte de los que participaron en su elaboración.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha podido llegar en base a la elaboración del manual de organización. Para ello fue necesario analizar toda la información correspondiente para finalizar dicho proyecto de investigación.

5.1 Conclusiones.

El objetivo de este proyecto es elaborar un manual de organización para que los empleados de Grupo Calz zapato conozcan la plataforma filosófica, con el fin de formalizar la estructura organizacional de la empresa. El cual fue cumplido de acuerdo a las necesidades que presentaba por qué no contaba con un instrumento que sirviera como guía para los nuevos y actuales empleados referentes a sus labores diarias y específicas a cada puesto que integran.

Toda empresa debe contar con herramientas administrativas que le permitan trabajar de manera más productiva aprovechando el capital humano y utilizando el tiempo necesario para cada actividad asignada. Es por ello que a través de un manual de organización es como se puede orientar a cada uno de los miembros para que puedan llevar a cabo alguna tarea y les sirva como apoyo cada vez que lo requieran y evitar la duplicidad de funciones.

Una vez aplicados los cuestionarios y la guía de observación dio como resultado que se desconocía la misión, visión, objetivos, reglas y funciones específicas que conforman cada uno de los puestos que integran los diferentes empleados de la sucursal. En base a esta problemática es como se tomo la decisión de trabajar respecto al diseño sobre el contenido del manual de organización.

5.2 Recomendaciones.

La información que contiene dicho manual fue proporcionada con confiabilidad para uso exclusivo internamente del grupo, el cual en caso de que a futuro se decida incorporar un nuevo puesto en la sucursal es necesario hacer una modificación para que este se actualice y cumpla satisfactoriamente con los objetivos propuestos por los administrativos de la empresa.

Las actualizaciones deben ser cada vez que sea necesario, no hay un tiempo estimado debido a que se debe tomar en cuenta las decisiones que se tomen por parte de la dirección general y de ello va depender que información se le pueda agregar o modificar. Cada apartado dentro del contenido debe ser difundido ante cada miembro para una comprensión adecuada respecto a lo que se pretende dar a conocer y que estén informados hacia donde se encamina el esfuerzo que día a día ofrecen al pertenecer al grupo.

La implantación de este tipo de instrumentos es recomendable llevarse a cabo por medio de una reunión ante todos los integrantes de cada sucursal para evitar que cuando se les pregunte información acerca de sus puestos o generalidades de la empresa puedan contestar correctamente y no respondan que no están enterados al respecto por que nadie les informo acerca del tema.

Una vez llevada a cabo la implantación del manual se puede dar un tiempo considerable para posteriormente volver hacer una evaluación y detectar si han sido comprendidas las funciones o es necesario trabajar en algún área que presente mayor atención.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Raymundo J. Administración. Editorial McGraw Hill Interamericana editores. México 2004. Pág. 37-38,123-124,177-178,201-202.
2. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. Editorial McGraw Hill. México 2006. Pág. 70-73, 111-113.
3. Chiavenato Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Editorial McGraw Hill. Colombia 2002. Pág. 7-9, 16, 218, 365, 482, 639.
4. Daft Richard. Administración. Sexta Edición. Editorial Thomson. México 2004. Pág. 207,309, 477,650.
5. Hernández y Rodríguez Sergio. Administración: Teoría, Proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México 2008. Pág. 7, 129, 131, 134-135, 142, 160, 182, 201,235.
6. Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración; Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill. México 2006. Pág. 3-4, 318.
7. Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Duodécima edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México 2004. Pág. 118, 238, 360, 490,636,
8. Münch Lourdes. Fundamentos de Administración. Séptima edición. Editorial Trillas. México 2008. Pág. 32-35, 61,109, 138,141, 157,181.
9. Reyes Agustín. Administración de Empresas: Teoría y práctica. Primera parte. Editorial Limunsa. México 2003. Pág. 13-28, 99-101, 163-166.
10. Rodríguez Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. Editorial Thomson editores S.A de CV. México 2002. Pág. 55-78, 85-88, 156-158.

APÉNDICE

Guía de observación

A continuación, se presenta una guía de observación la cual sirve para llevar a cabo dicho proceso de una manera ordenada y efectiva.

		SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con una misión?		
2	¿La misión se encuentra en un lugar visible?		
3	¿La empresa cuenta con una visión?		
4	¿La visión se encuentra en un lugar visible?		
5	¿El organigrama de la empresa es conocido por los empleados?		
6	¿La infraestructura es la adecuada para brindar un servicio de calidad?		
7	¿Existe un ambiente agradable dentro de la sucursal?		
8	¿El servicio al cliente, se brinda con una atención amable y de calidad?		
9	¿Existe el espacio adecuado para cada departamento o cada actividad a realizar?		
10	¿Hay espacio suficiente para la atención al cliente?		
11	¿Los artículos de venta están bien exhibidos?		
12	¿Los empleados cuentan con uniforme?		

Observaciones:

Cuestionario de Administración

Nombre de la empresa: _____

Nombre del Gerente: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del consultor: _____

Objetivo: Obtener información relevante para posteriormente hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

Instrucciones: En el presente cuestionario se deberá contestar cada una de las preguntas sin excepción alguna debido a que son de gran importancia las respuestas de las mismas.

1. -¿La empresa cuenta con una misión?

a) Si_____ b)No_____ c) mencione _____

Si su respuesta fue No, pase a la pregunta # 4

2.- ¿Se encuentra establecida por escrito?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué? _____

3.- ¿Es conocida por los empleados?

a) Si_____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

4.- ¿La empresa cuenta con una visión?

a) Si_____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue No, pase a la pregunta # 7

5.- ¿Se encuentra establecida por escrito?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué? _____

6.- ¿Es conocida por los empleados?

a) Si_____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

7.- ¿La empresa cuenta con objetivos claros, precisos, alcanzables y medibles?

b) Si_____ b) No_____ c) mencione _____

8.- ¿Con qué periodicidad se establecen los objetivos?

9.- ¿A los empleados se les informa y se les dan a conocer cada uno de los objetivos?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

10.- ¿La empresa desarrolla estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

11.- ¿Al elaborar las estrategias se contemplan las Fortalezas de la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

12.- ¿Participa el personal responsable de su implementación en su elaboración?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

13.- ¿Se ha obtenido el resultado deseado de las estrategias implementadas?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

14.- ¿Cuenta la empresa con políticas formales que apoyen el desarrollo de los planes?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

d) mencione _____

15.- ¿Son conocidas por los empleados?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

16.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

17.- ¿Quiénes participan en su elaboración?

a) Gerente _____

b) Supervisor _____

- c) Cada empleado _____
 d) Otro _____ Especifique: _____

18.- ¿Se indican claramente las actividades a realizar?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

19.- ¿Se indica quién es el responsable de realizar las actividades?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

20.- ¿Se cumple con los programas?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

21.- ¿Qué medidas se toman cuando no se cumple con los programas?

22.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto general?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

23.- ¿Se elaboran con anticipación a las actividades?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

24.- ¿Quién es el responsable de autorizar los presupuestos?

- a) Junta Directiva _____
 b) Dueño _____
 c) Director _____
 d) Gerente _____
 e) Otro _____ Especifique: _____

25.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

26.- ¿Al ingresar el empleado a la organización se le da a conocer?

- a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

27.- ¿Existen sanciones en caso de incumplimiento del reglamento?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

28.- ¿La empresa cuenta con un organigrama?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue No, pase a la pregunta # 33

29.- ¿Esta actualizado?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

30.- ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

31.- ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

32.- ¿Se le dio a conocer a los empleados cuando ingresaron a la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

33.- ¿La empresa cuenta con descripción de cada uno de los puestos?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

d) mencione _____

Si su respuesta fue: No pase a la pregunta # 41

34.- ¿Se entrega de manera formal a cada uno de los empleados al ingresar a la sucursal?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

35.- ¿La descripción de puestos incluye identificación del puesto?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

36.- ¿Describe el Objetivo general del puesto?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

37.- ¿Describe las funciones generales a realizar?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

38.- ¿El diseño cuenta con un perfil del puesto?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

39.- ¿Se realizan modificaciones de acuerdo a necesidades?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

40.- ¿Fue diseñado considerando las necesidades de la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

41.- ¿El personal porta uniforme adecuado?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

42.- Mencione algunos aspectos relevantes que considere importantes para emitir un buen diagnóstico sobre la empresa y que no se le haya cuestionado.

Observaciones:

Firma del consultor

Cuestionario de Administración

Nombre de la empresa: _____

Nombre del empleado: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del consultor: _____

Objetivo: Obtener información relevante para posteriormente hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

Instrucciones: En el presente cuestionario se deberá contestar cada una de las preguntas sin excepción alguna debido a que son de gran importancia las respuestas de las mismas.

1.- ¿Conoce la misión de la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) mencione _____

2.- ¿Conoce la visión de la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) mencione _____

3.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

a) Si _____ b) No _____ c) mencione _____

4.- ¿Cada vez que se fijan los objetivos se le dan a conocer?

a) Si _____ b) No _____ c) mencione _____

5.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?

a) Si _____ b) No _____ c) ¿Por qué? _____

6.- ¿Cuándo ingresó a la empresa se le dio a conocer el reglamento interno?

a) Si _____ b) No _____ c) mencione _____

7.- ¿La empresa cuenta con políticas?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

8.- ¿Conoce las políticas de la empresa?

a) Si_____ b) No_____ c) mencione _____

9.- ¿Dentro de la empresa se elaboran programas de trabajo?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

10.- ¿Se le dan a conocer a tiempo?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

11.- ¿La empresa cuenta con un organigrama?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

Si su respuesta fue No, pase a la pregunta # 14

12.- ¿Se le dio a conocer?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

13.- ¿Lo comprende fácilmente?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

14.- ¿La empresa cuenta con descripciones de puestos?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

Si su respuesta fue No, pase a la pregunta # 16

15.- ¿Cuándo ingresó a la empresa se le proporcionó el de su puesto?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

16.- ¿La empresa cuenta con uniforme adecuado?

a) Si_____ b) No_____ c) ¿Por qué?_____

17.- Mencione algunos aspectos que considere relevantes y que no se le hayan cuestionado.

Observaciones: _____

Firma del consultor