



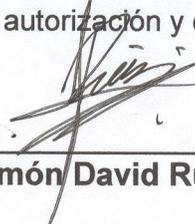
Ciudad Obregón, Sonora, martes, 17 de enero de 2013

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

El que suscribe **Ramón David Ruiz Chávez**, 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 **Elaboración de un manual de organización para una empresa dedicada a la comercialización de pisos**, 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.



Ramón David Ruiz Chávez





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PISOS”**

TITULACIÓN POR TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

RAMÓN DAVID RUIZ CHÁVEZ

Cd. Obregón, Sonora;

Diciembre de 2012

A mi madre Ma. Lourdes.

Dedico este gran logro a quien no solo se ha prestado para darme la vida, sino que con su amor, su cuidado y sus consejos ha sido la luz que ha guiado mi camino para alcanzar lo que me he propuesto, por haberme apoyado en todo momento, por sus valores y por su ejemplo de lucha constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y por creer siempre en mí. Porque este logro no es solamente mío, sino también de esta persona que tanto quiero y admiro.

Agradecimientos.

A Dios

Por permitirme culminar satisfactoriamente mi carrera profesional, por acompañarme en mi diario vivir y por brindarme su infinita gloria y fidelidad.

Al Sr. Arturo y la Sra. Rebeca

Por la gran confianza que han depositado en mí, influyendo en mi educación académica de una manera desinteresada, Gracias.

A mi padre Ramón Humberto

Por su confianza y apoyo incondicional, Gracias.

A mis Hermanos Oscar y Joel

Por demostrarme que en la vida se puede salir adelante a pesar de las limitantes y defectos que se puedan tener, Gracias.

A mis familiares

A la familia Chávez Parra, por brindarme una educación llena de buenos valores que me permitido poner en práctica en mi vida personal y profesional.

A mi prima Micaela

Por ser mi confidente, amiga, prima y hermana, por compartir mis momentos difíciles, sueños e inquietudes, por estar siempre a mi lado y por creer en mis proyectos, Gracias.

A mis amigos

Italia, Cristina, Karen, Claudia, Armando, Jorge, Alberto y todos aquellos quienes me han brindado una cualidad propia que ha contribuido en mi crecimiento profesional, Gracias.

A la Sra. Leonor

Por ser como una segunda madre para mí y brindarme un ejemplo de constante lucha ante toda adversidad, por su cariño e incondicional confianza, por ser parte de mi vida y estar a mi lado en todo momento, Gracias.

A la Mtra. María Laura

Por ser mi asesora de tesis y a su vez brindarme sus grandiosos conocimientos que algún día pondré en práctica. Gracias además por brindarme una entera confianza y creer en mí.

RESUMEN

Hoy en día, en algunas organizaciones exigen a sus empleados resultados altamente favorables sin haberles indicado claramente las actividades específicas que realizaran dentro de su puesto de trabajo, si lo que se desea es obtener una empresa exitosa, se debe partir de lo básico, es decir, saber que se va a realizar para posteriormente poder verificar el logro de los resultados obtenidos. Por lo anterior descrito, se plantea la siguiente pregunta para la presente investigación: ¿Qué herramienta administrativa, permitirá a la empresa Pisos y Acabados a formalizar su acción operativa? En este trabajo se planteó el siguiente objetivo, Elaborar un manual de organización para la empresa Pisos y Acabados, esto con el propósito de eliminar las problemáticas que surgen al momento de la delegación de actividades en cada uno de los puestos de trabajo de dicho organismo. El sujeto que interviene en el presente trabajo es la estructura general de la empresa Pisos y Acabados. Los instrumentos utilizados en la recopilación de información para realizar el manual de organización fueron distintas herramientas que facilitaron la investigación. El procedimiento utilizado en la elaboración del manual es la metodología que aporta un autor reconocido y consiste en ocho pasos los cuales son: recopilación de información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y por último revisión. Sin embargo, para efecto de este trabajo solo se tomaron en cuenta los primeros seis pasos, ya que para culminar con los pasos siete y ocho, es necesario de una etapa de implantación y seguimiento, aspectos no considerados para cumplir el objetivo del presente trabajo. Lo anterior, dio como resultado un manual de organización general para la empresa Pisos y Acabados. Dicha herramienta administrativa es fundamental para la reducción de problemas, tales como incertidumbre en la realización de las actividades que a su vez genera desmotivación y falta de compromiso por parte del personal, ya que es un útil instrumento de comunicación y coordinación de actividades en el cumplimiento de los objetivos planteados, como anteriormente se había mencionado.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUME	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Planteamiento del problema.....	9
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivo.....	12
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.1 Administración.....	13
2.1.1 Concepto.....	14
2.1.2 Importancia.....	14
2.1.3 Proceso administrativo.....	15
2.2 Organización.....	18
2.2.1 Concepto.....	18
2.2.2 Organización formal.....	19
2.2.3 Organización informal.....	21
2.2.4 Organigramas.....	23
2.3 Manuales Administrativos.....	26
2.3.1 Concepto.....	27
2.3.2 Objetivos.....	27
2.3.3 Clasificación.....	29
2.3.4 Proceso de elaboración.....	34
2.4 Manual de Organización.....	38
2.4.1 Concepto.....	39

2.4.2	Objetivos.....	40
2.4.3	Contenido.....	41
2.5	Análisis de Puestos.....	44
2.5.1	Concepto.....	44
2.5.2	Objetivo.....	46
2.5.3	Contenido.....	48
2.5.4	Método para recabar información.....	49
III.	MÉTODO.....	53
3.1	Sujetos.....	53
3.2	Instrumentos.....	53
3.3	Procedimiento.....	54
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	57
4.1	Resultado.....	57
4.2	Discusiones.....	58
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1	Conclusiones.....	60
5.2	Recomendaciones.....	61
	APÉNDICES.....	63
	BIBLIOGRAFÍA.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	Nombre de la tabla	Pág.
1	Elementos del proceso administrativo.....	16
2	Ventajas y desventajas de los organigramas.....	25
3	Clasificación de los manuales administrativos.....	30
4	Proceso de elaboración de los manuales administrativos.....	35
5	Contenido de un manual de organización.....	42
6	Contenido del análisis de puestos.....	48

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Este primer capítulo indica el por qué se llevará a cabo el estudio, así mismo, se reflejan los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación y el objetivo. Resaltando los beneficios que se obtendrán al finalizar el presente trabajo.

1.1 Antecedentes.

En México y en el mundo toda empresa sin importar el giro y el tamaño de la misma, requiere de conocer el medio en el que se encuentra establecida, pues debido a su interdependencia con el entorno dependerá su éxito o fracaso. Así mismo, contando con un adecuado diagnóstico del medio en el que opera puede identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para su desarrollo. Debido a la búsqueda de mantener la satisfacción de las necesidades de sus clientes, toda organización establece metas, es por eso que se debe contar con gente capacitada para contribuir en el logro de las mismas. Es decir, se facilita más el logro de metas cuando los puestos de trabajo se encuentran definidos en tareas específicas, porque permiten a los trabajadores conocer sus respectivas actividades, (Muñoz, 2008).

En la actualidad, las empresas se enfrentan a cambios de comercialización de sus productos, esto se debe a la alta competitividad que realizan las demás organizaciones de un mismo mercado, dando paso a la globalización, lo que tiene

como fin, describir la realidad inmediata de una sociedad internacional, más allá de fronteras, diferencias étnicas, credos religiosos y condiciones culturales o socioeconómicas, (Bianchi, 2012). Este fenómeno describe los cambios en las economías nacionales, que día a día se integran más a sistemas abiertos e independientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, los tipos de cambio y los agresivos movimientos de capital.

En el pasado, la preocupación principal de las organizaciones era la elaboración de productos y su comercialización, hoy en día, no basta llevar a cabo este proceso, sino tomar muy en cuenta las necesidades específicas de los clientes, para así poder elaborar productos que realmente satisfagan las necesidades de sus consumidores y al mismo tiempo que cuenten con una buena calidad.

Robbins (2010), habla de la administración, redactando que se deben coordinar las actividades de trabajo ya que resulta ser de gran utilidad que dichas actividades se realicen de una manera tanto eficiente, como eficaz. Es por eso que hoy en día, existen distintas herramientas administrativas para la buena aplicación de la administración en las organizaciones, como lo son, los diferentes manuales administrativos, cabe mencionar, que se conocen diferentes tipos de manuales como lo son: el manual de organización, el de inducción, el de procedimientos, entre otros muchos más que existen y que en México aun no se conocen del todo, o se conocen pero no se realizan ni mucho menos se llevan a cabo, (Iribe, 2012).

Considerando lo anterior, los organismos privados deben poner interés en evaluar constantemente su estructura organizacional, apoyándose en herramientas como los manuales administrativos antes mencionados, que les ayuden a la formalización de sus operaciones, a detectar las causas de problemas y a orientar a sus trabajadores en cada una de las actividades que deben desarrollar, ya que como menciona Franklin (2009), los manuales administrativos son documentos que ayudan como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir

en forma ordenada la información de una organización, y así se desempeñen mejor las tareas establecidas.

Cabe mencionar, el recurso humano es el factor más importante en todo tipo de organización, ya que aunque la empresa cuente con recursos económicos, materiales y tecnológicos, etc., y no tiene el personal idóneo que haga buen uso de dichos recursos, difícilmente durará en el mercado donde se desenvuelve, por lo anterior, ya que por medio del recurso humano se llevan a cabo las actividades que encaminan a la organización al logro de los objetivos y si no se cuenta con el personal idóneo, la eficiencia y la eficacia del trabajo no se alcanzaran, afectando de esta manera el logro de metas, (Félix, 2012).

Algo muy importante para cualquier empleado es conocer claramente que es lo que se espera de él, en la medida en que conozca cuáles son sus responsabilidades y obligaciones se sentirá más identificado tanto con su puesto de trabajo como con la organización misma, obteniendo como resultado un buen desempeño del mismo.

El interés por dicha investigación, nace a raíz de participar en la elaboración de un instrumento administrativo que fuera de gran utilidad para una microempresa de la localidad de Ciudad Obregón Sonora, para posteriormente aplicar el instrumento realizado y deliberar si dicho instrumento ayudado en el logro de metas de la organización o simplemente no ha servido de nada la aplicación del mismo.

1.2 Planteamiento del Problema.

Hoy en día, en algunas organizaciones exigen a sus empleados resultados altamente favorables sin haberles indicado claramente las actividades específicas que realizaran dentro de su puesto de trabajo, si lo que se desea es obtener una

empresa exitosa, se debe partir de lo básico, es decir, saber que se va a realizar para posteriormente poder verificar el logro de los resultados obtenidos.

Las empresas establecen su estructura organizacional, pero el establecimiento de la misma no basta, es necesario además, describir que actividades se van a desempeñar en cada uno de los puestos que conforman dicha estructura y establecer los requerimientos que cada puesto exige a las personas que lo desempeñarán.

Como lo dice Franklin (2009), toda organización sin importar su giro, debe realizar su base filosófica donde se encuentre por escrito lo referente a; misión, visión, valores, objetivos y todo elemento orientado hacia la gestión de sus actividades administrativas.

Debido a la falta de un manual de organización en la empresa Pisos y Acabados, entre los empleados existen múltiples desacuerdos, inconformidades de distintos índoles y desmotivación, pues al no conocer específicamente las actividades que cada uno de ellos deben realizar, cada quien realiza lo que le parece más fácil hacer, debido a esto, muchas actividades se repiten constantemente por distintos trabajadores perdiendo demasiado tiempo de la jornada laboral, afectando así, directamente al cumplimiento de objetivos generales de la empresa.

Por lo anterior descrito, se plantea la siguiente pregunta para la presente investigación:

¿Qué herramienta administrativa, permitirá a la empresa Pisos y Acabados a formalizar su acción operativa?

1.3 Justificación.

El no contar con los responsables y requerimientos por escrito de cada uno de los puestos de trabajo en toda organización, provoca un descontrol en los trabajadores, pues no conocen las actividades que deben desempeñar y mucho menos como deben llevar a cabo dichas actividades, el no contar con una descripción de puestos ocasiona que las cargas de trabajo no sean de manera equitativas en los respectivos puestos, lo que provoca inconformidades entre los empleados y desmotivación personal, ya que algunos desempeñan mas actividades que otros, o bien, rehacen actividades que alguien más ya las había hecho.

Es por eso, que surge la necesidad de contar con una adecuada estructura organizacional, en este caso, conformada por la base filosófica de la empresa, el organigrama general y las descripciones de cada uno de los puestos, de tal manera que permitan formalizar las funciones que se llevan a cabo, y así apoyar en el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de los empleados en general.

El manual de organización, refleja con detalle la estructura de la empresa, señalando los puestos y la relación entre ellos para el logro de los objetivos; explica la jerarquización, los grados de autoridad y responsabilidad, las actividades y funciones de los empleados de la empresa, (Rodríguez, 2002).

Toda estructura organizacional puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones en sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. A través de una buena descripción de puestos se puede informar a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. En una moderna descripción de puestos se refleja la función básica del puesto, las

actividades a realizar, el perfil del puesto, las capacidades necesarias para el puesto, las aptitudes requeridas, la ubicación en el organigrama, entre otras.

La realización de un manual de organización, considera implicaciones tanto negativas como positivas, como son: tiempo, costos, recaudación de información, etc. De igual manera, dicho manual proporciona beneficios en la empresa porque genera mejor ambiente laboral, dado a que cada empleado conoce las actividades que debe llevar a cabo, y por ende, se da una mejor utilización de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Así mismo, los empleados también resultan beneficiados con el manual, pues con él se derogan las actividades quedando equitativamente ordenadas en cada uno de los puestos de trabajo, aumenta el nivel de motivación, mejora el desempeño y aumenta la productividad de cada uno de ellos. Con esto, el manual de organización le permitirá a la empresa Pisos y Acabados a mejorar la calidad de los servicios que ofrece, minimizar costos, tiempo y esfuerzo en la realización de las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización, (Rodríguez, 2002).

1.4 Objetivo.

Elaborar un manual de organización para la empresa Pisos y Acabados, esto con el propósito de eliminar las problemáticas que surgen al momento de la derogación de actividades en cada uno de los puestos de trabajo de dicho organismo.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este segundo capítulo se presenta el marco teórico que da sustento a esta investigación, en él se reflejan temas tales como; administración, su concepto, importancia, y el proceso administrativo; también se describe lo referente a organización, donde se encuentra el concepto, organización formal e informal y los organigramas; así mismo, se estudia el concepto de manuales administrativos, su definición, objetivos, la clasificación y el proceso de realización de los mismos, haciendo énfasis en el manual de organización, su concepto, objetivo, y contenido; para finalizar, se redacta el tema análisis y descripción de puestos, su concepto, objetivo, contenido y métodos para recopilar información.

2.1 Administración.

La administración es conocida en diferentes enfoques, a pesar de esto, se conoce que su aplicación es universal, ya que es necesario que todo tipo de organización, sin importar su giro y tamaño, aplique la administración para poder funcionar como tal para el logro de sus objetivos de forma exitosa, aplicando las herramientas necesarias para lograr la eficiencia y la eficacia en todas las áreas de la estructura de una organización. Es por eso que el administrador funge como un gestor de las estrategias que harán que una empresa cumpla con su propósito para la cual fue establecida.

2.1.1 Concepto.

El concepto de administración se maneja en varios enfoques por distintos autores. Hernández (2008), menciona que la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones. Por su lado, Reyes (2004), dice que administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Koontz & Weihrich (2004), definen administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Siendo así, se concluye que la administración cuenta con varias conceptualizaciones, que van desde verla como una tarea o actividad humana, hasta decir que es una disciplina sustentada con la ciencia administrativa. Enfatizando en cada una de las definiciones el logro de los objetivos, y las diversas alternativas que existen para su consumación de una forma exitosa. Es importante mencionar que cada administrador cuenta con un concepto propio de administración ya que cada uno de ellos aplica tal elemento de la manera en que más se les facilita.

2.1.2 Importancia.

Sabiendo que la administración es una rama de conocimientos que se encuentra en constante actualización, es muy importante que en las empresas los directivos de los puestos más altos estén enterados de los cambios que surgen dentro de la administración, puesto que ellos son los tomadores de decisiones para el cumplimiento de objetivos.

Según Reyes (2004), el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, es por eso que en toda empresa se debe aplicar la administración. Por su lado, Rodríguez (2006), señala que en situaciones complejas, donde se requiere gran cantidad de recursos, la administración tiene una importancia primordial para lograr los objetivos y comenta que la importancia de la administración se observa en que ésta confiera eficacia a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero, etc. se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y aporta previsión y creatividad a la empresa.

Benavides (2004), comenta que la tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que la administración es de gran importancia, ya que es el medio por el cual una empresa puede operar correctamente y ser exitosa en todo momento alcanzando sus objetivos con eficiencia y eficacia.

2.1.3 Proceso administrativo.

En toda organización se encuentra el proceso administrativo, cabe mencionar, que al contar con dicho proceso bien definido, se facilitan las actividades que hoy en día se deben llevar a cabo para lograr una constante competitividad. Es importante tener en cuenta que este proceso debe ser continuo, a diferencia de cualquier otro proceso que es una secuencia de actividades que inician y terminan.

Es por eso, que todo administrador debe conocer claramente los elementos que conforman el proceso administrativo, ya que dicho conocimiento es básico en toda

organización. Existen distintos autores que proponen diversos elementos de dicho proceso, es por eso que se presenta en la tabla 1 de forma comparativa, la aportación de distintos autores respecto a los elementos del proceso anteriormente mencionado.

Tabla 1. Elementos del proceso administrativo.

Benavides, (2004).	Koontz & Weihrich, (2004).	Hernández, (2008).
1. Planeación.	1. Planeación.	1. Planeación.
2. Organización.	2. Organización.	2. Organización.
3. Dotación de personal.	3. Integración de personal.	3. Integración.
4. Dirección.	4. Dirección.	4. Dirección.
5. Control.	5. Control.	5. Control.

Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, se puede identificar claramente como los autores difieren en el paso tres, que en sí, se trata de la misma actividad solo le cambian el nombre. Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que el número y el nombre de elementos siempre varían dependiendo el giro que se les den. Concordando con los anteriores tres autores, los cinco elementos fundamentales son: planeación, organización, integración, dirección y control, los cuales a continuación describe (Hernández, 2008):

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. Consiste en fijar los objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta a la pregunta ¿Qué? y ¿cómo se va hacer?

Organización: es la acción administrativa técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos así como las relaciones de comunicación formal entre las áreas. Respondiendo a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? y ¿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? y ¿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.

Por lo anterior, independientemente del alcance de cada etapa del proceso administrativo, se debe saber que todas las partes son elementos interactuantes entre sí. Al respecto Hernández (2008), señala que el proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una organización.

2.2 Organización.

Organización es un término que tiene distintas perspectivas según como se utilice, ya sea como elemento del proceso administrativo, o bien, como un organismo social. Es por eso importante que se logre la comprensión del significado y utilización de su término, para no generar confusión en su utilización y aplicación de forma adecuada.

2.2.1 Concepto.

Como anteriormente se ha mencionado, el término organización se conceptualiza desde varios puntos de vista y, según el contexto es el significado que se le da al mismo. Según Franklin (2009), existen diferentes puntos de vista que se pueden manejar para el concepto de organización, las cuales son:

Desde el punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden. Como unidad productiva Franklin (2009), comenta que una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

Es por eso que Franklin (2009), argumenta que cuando se habla de organización de empresas, se hace referencia a la manera de lograr que una entidad pueda: reunir recursos para alcanzar resultados, generar bienes y servicios de calidad, utilizar eficazmente la tecnología de información y de manufactura, desarrollar capacidad para aprender de la experiencia, constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respecto, por último, crear valor para sus grupos de interés. Por su lado, Reyes (2005), describe organización como la estructura 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.

Las anteriores definiciones no son las únicas que se utilizan para el término organización, ya que también dicho término se utiliza para describir un elemento del proceso administrativo, definición muy interesante para este trabajo y que Franklin (2009), maneja que como elemento del proceso administrativo organización es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional. Por su parte, Koontz & Wehrich (2004), describe que es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

En este sentido, se puede decir que la organización es la fase del proceso administrativo donde se establece la estructura organizacional de la empresa, donde se derogan las actividades y las responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo, lo cual permite distribuir los recursos humanos y materiales creando un clima organizacional equitativo y por ende eficiente dentro de la organización. Cabe mencionar que en las empresas existen diferentes formas de organizar para alcanzar los objetivos establecidos, dichas formas de organizar se denominan como organización formal y organización informal.

2.2.2 Organización formal.

Una de las formas de organizar dentro de las empresas de cualquier giro y tamaño, es la que se presenta de manera formal, este tipo de organización se refiere a la agrupación de actividades, funciones y responsabilidades establecidas formalmente por escrito dentro de la empresa.

Según Koontz & Weihrich (2004), definen la organización formal como la estructura de funciones en una empresa organizada formalmente, así mismo, describen que para proceder de manera correcta en el organismo, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la construcción eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

Por su lado, Rodríguez (2004), señala que la organización formal responde a un diseño racional previo y está estructurada sobre la base de tales criterios, con ésta se trata de conseguir los principales objetivos más visibles y explícitos de la organización. A lo que, Franklin & Gómez (2002), describen a dicha organización como un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Así mismo, Franklin & Gómez (2002), comentan que la organización formal de una empresa tiene distintos propósitos, tales como:

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo con una fuerza dirigida.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada personal dentro de la organización formal sepa de quien depende y quienes dependen de él.
4. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para las políticas u objetivos establecidos que se logren de forma más eficiente, hasta los niveles más bajos de la organización.

En la organización formal se debe manejar la flexibilidad, la discrecionalidad, la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales, dirigiéndose hacia metas grupales y organizacionales, Koontz & Weihrich (2004).

Rodríguez (2004), señala que son dos los principios en los que sustenta este tipo de organización: unidad de objetivo y unidad de eficiencia, y su finalidad es posibilitar el logro de los objetivos de la organización de forma más eficaz y eficiente posible.

Por lo anterior descrito, se puede decir que la organización formal es aquella que se define desde el inicio de las relaciones laborales entre los miembros de la organización, con el fin de trabajar en equipo y realizar correctamente en todos sus ámbitos las actividades especificadas en su momento.

2.2.3 Organización informal.

Otra manera de organizar en las empresas es la organización informal, ésta se refiere a establecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros de trabajo, teniendo fines comunes y no comunes al ámbito laboral, dicha organización suele ser muy frecuente en todo tipo de empresa. Debido a esto, Koontz & Weihrich (2004), citan a Chester Barnard autor del libro clásico de administración "The Functions of the Executive", quien describe a la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consiente, aunque favorable a resultados comunes.

Por su parte, Franklin & Gómez (2002), mencionan que la organización informal podría conceptualizarse como redes de alianzas o esferas de influencia que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Por su

lado, Rodríguez (2004), comenta que la organización informal surge de forma espontánea a partir de la organización formal y no tiene una estructura definida e institucionalizada, sino que dependerá de las acciones que se vayan a desarrollar en un momento dado y de los empleados que participen en ellas. También menciona que en dicha organización no existen objetivos explícitos, sus miembros pueden pertenecer a distintos niveles y áreas funcionales y es difícil de controlar por parte de la dirección, por lo que en cualquier momento puede bloquear la organización.

En base a lo anterior, Franklin & Gómez (2002), mencionan que la organización informal se puede observar en cinco diferentes niveles, los cuales se describen de la siguiente manera:

1. La organización formal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. La organización informal, constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como características ser eventuales.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relaciones más o menos íntimamente, por ejemplo: camarilla o palomillas.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionadas íntimamente, y miembros a su vez de camarillas o palomillas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Franklin (2009), menciona que la organización informal comprende todos aquellos aspectos que la organización no planea, por lo que sus acciones son creativas e innovadoras y que sus principales características son las siguientes: son un tipo de estructura que evoluciona constantemente, un excelente medio para motivar a las personas, trata a las personas como individuos y no de acuerdo con su puesto, es plana y no jerárquica, el elemento de unión es la confianza y la reciprocidad y es un mecanismo de respuesta ágil para situaciones que cambian con rapidez.

Por lo anterior descrito, se puede concluir que la organización informal se da de manera natural dentro de cualquier organismo, y no es necesario que dicha organización se encuentre formalmente por escrito, ya que es algo que se encuentra en constante cambio.

2.2.4 Organigramas.

Hoy en día, la forma de presentar la estructura formal de una empresa es a través de graficas tales como los organigramas, ya que estos muestran las líneas de autoridad, los canales de comunicación, las relaciones entre los compañeros de trabajo y los niveles jerárquicos existentes dentro de la organización. Según Benavides (2004), el organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.

Así mismo, Hernández (2008), menciona que el organigrama es la descripción gráfica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. dependientes, muestra las jerarquías y las relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa. Concordando con los dos anteriores autores, Franklin (2009), señala que el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Estos utilísimos instrumentos de organización revelan: la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada

grupo de empleados y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección, Reyes (2010). Así mismo Franklin (2009), señala que el organigrama es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, pues son de utilidad ya que proporcionan una imagen formal de la organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación, representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta.

Para que los organigramas resulten realmente útiles deben realizarse en base a específicos lineamientos, por su parte Hernández (2008), propone diez reglas básicas que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar un organigrama, las cuales son:

1. Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o de uno parcial.
2. Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona.
3. Colocar las posiciones con idéntica jerarquía al mismo nivel.
4. Los cuadros que encierren niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
5. Utilizar líneas, éstas representan el flujo de la autoridad.
6. La autoridad de staff o asesora se indica en líneas punteadas.
7. Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.
8. El título del cargo, que va dentro del cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.
9. Suele incluirse el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él de forma estable.
10. El organigrama será lo más simple posible; de emplearse alguna notación especial, habrá que agregar una explicación.

Por otra parte, Franklin & Gómez (2002), mencionan que el utilizar los organigramas tiene tanto ventajas como desventajas, que a juicio de los administradores tendrán que aprovechar las primeras y buscar algún medio que minimice las segundas, a continuación se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Ventajas y desventajas de los organigramas.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Obliga a sus autores a aclarar sus ideas. • Puede apreciarse a simple vista la estructura general y relaciones de trabajo. • Muestra quien depende de quién. • Indica algunas de las peculiaridades de una compañía, sus puntos fuertes y débiles. • Sirve como historia en los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo. • Guía al momento de planear una expansión, al estudiar los cambios que propongan en la reorganización. • Conviene a todas las clases de empresas: grandes, pequeñas, negocios en desarrollo o en declinación y a los que inician. • Da a conocer a los ejecutivos la 	<ul style="list-style-type: none"> • No muestra más que las relaciones formales. • Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales. • No muestra la legión de relaciones informales que existen en los jefes. • Imponen una rigidez innecesaria. • Son estáticos, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre. • Pueden volverse obsoletos rápidamente a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

organización de la empresa, relaciones interiores y división.	
--	--

Fuente: Franklin & Gómez, (2002).

Por lo descrito en la Tabla 2, se puede observar que los organigramas presentan grandes ventajas ya que suelen ser de gran utilidad en la toma de decisiones de los directivos y por otro lado, certidumbre a los empleados sobre el lugar que ocupan dentro de la organización y de sus relaciones formales de autoridad. La desventaja más significativa que se refleja en la anterior tabla, es que en los organigramas no se presentan las relaciones informales que existen dentro de la organización y de esto pueden resultar confusiones acerca de lo que realmente pueda estar pasando al realizar cada empleado sus propias actividades, a lo que conlleva, duplicidad de funciones, falta de unidad de mando, desmotivación, entre algunos otros aspectos que pueden ocasionar graves problemas organizacionales.

Por lo anterior, se puede decir que el organigrama es el gráfico que presenta de manera ilustre las autoridades entre los puestos de trabajo mediante los niveles jerárquicos, y toma muy en cuenta las comunicaciones formales que existen dentro de la organización.

2.3 Manuales Administrativos.

Una de las herramientas que se utilizan al momento de aplicar la organización en cualquier empresa, son los manuales administrativos, ya que dichos manuales reflejan formalmente la acción administrativa, y a su vez se obtiene el desempeño efectivo para así cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

2.3.1 Concepto.

Para Franklin (2009), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Por su lado Rodríguez (2002), menciona que un manual administrativo es un documento elaborado sistemáticamente que indica las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente y cita a Terry, quien define al manual como un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Tomando en cuenta las aportaciones por parte de los diferentes autores, se refleja claramente como estos coinciden en que son documentos formales que se utilizan en las organizaciones para llevar a cabo correctamente las actividades derivadas en cada puesto de trabajo.

Por lo anterior descrito, se puede decir que los manuales administrativos son documentos formales que se realizan para formalizar la base administrativa de cualquier empresa.

2.3.2 objetivos.

Los manuales administrativos cuentan con diversos objetivos. Al respecto Franklin (2009), propone algunos objetivos de los manuales administrativos los cuales son:

- Presentar una visión en conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de realización para conocer la organización.
- Construir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Por su lado Rodríguez (2002), comenta que los manuales administrativos tienen las siguientes finalidades:

- Incluir al personal acerca de temas tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Aprender 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.
- Propiciar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Conforme en las aportaciones de los distintos autores, se puede dar cuenta que dentro de los objetivos portados por Franklin (2009), se encuentran los objetivos mencionados por Rodríguez (2002), aunque con diferentes palabras pero refiriéndose al mismo significado; por ejemplo, un objetivo de Franklin (2009), es: facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal. Por su lado Rodríguez (2002), aporta el mismo objetivo de la siguiente manera: servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Por lo anterior, se puede decir que el objetivo de los manuales administrativos es reflejar una visión amplia y clara de la organización, ya que en ellos se encuentran elementos tales como las funciones que se realizan, responsabilidades, obligaciones, y otros elementos de suma importancia.

2.3.3 Clasificación.

Cabe mencionar que los manuales administrativos se clasifican de diferentes maneras, debido a que dichos manuales contienen información sumamente importante propia de la empresa, en la Tabla 3 se presentan distintas clasificaciones aportadas por diferentes autores.

Tabla 3. Clasificación de los manuales administrativos.

Rodríguez, (2002).	Munch, (2002).	Franklin, (2009)
<p>Por su contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia • De organización • De políticas • De procedimiento • De contenido múltiple • De adiestramiento o instructivo • Técnicos <p>Por su función específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranza • De personal • Técnico • De adiestramiento o instructivo <p>Por su ámbito de aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicos 	<p>Por su naturaleza o área de aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microadministrativos • Macroadministrativos • Mesoadministrativos <p>Por su contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De organización • De procedimientos • De gestión de la calidad • De historia de la organización • De políticas • De contenido múltiple • De puestos • De técnicas • De ventas • De producción • De finanzas • De personal • De operación • De sistemas <p>Por su ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicos • Enfoque 	<p>Por su contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De políticas • Departamentales • De bienvenida • De organización • De procedimientos • De contenido múltiple • De técnicas • De puestos

Fuente: elaboración propia.

Conforme a lo descrito en la tabla anterior, se puede observar claramente que se encuentran diferencias entre los autores respecto a la forma de clasificar los manuales administrativos, cabe mencionar que los tres autores mencionan la clasificación por su contenido, que en sí es la más práctica, ya que es el contenido lo que distingue a cada uno de los diferentes manuales que existen.

Franklin (2009), presenta de manera detallada la clasificación de los manuales administrativos.

Por su naturaleza o área de aplicación.

Microadministrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término Mesoadministrativos se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su contenido.

De organización: estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos: constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí,

que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

De gestión de la calidad: documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos, y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

De historia de la organización: estos manuales son documentos que refieren a la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Sirve como mecanismo de enlace y contacto entre otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

De políticas: también conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actualización para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De contenido múltiple: estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

De puestos: conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas: este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas: es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, puede incluir, definición de estrategias de comercialización, descripción de productos o ambos servicios, mecanismos de negociación, entre otros más elementos similares.

De producción: elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para unificar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas: manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De personal: identificado también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre: condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, normatividad, higiene y seguridad, así como prestaciones, entre otros elementos.

De operación: estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializados o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas: instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Por su ámbito.

Generales: son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

Específicos: estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

Enfoque: este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizados en las organizaciones.

Cabe mencionar que todos los manuales administrativos anteriormente descritos son herramientas que apoyan en la operatividad organizacional debido a que son instrumentos de comunicación, control y organización. Por lo tanto, ayudan directamente al buen funcionamiento de toda organización.

2.3.4 Proceso de elaboración.

Para llevar a cabo la elaboración de los manuales administrativos debe seguirse una metodología formalmente establecida, dicha metodología o proceso para elaborar un manual administrativo implica una serie de pasos que simplifica la elaboración de dichos manuales, a continuación en la Tabla 4 se presentan las aportaciones por distintos autores sobre el proceso de elaboración de los manuales administrativos.

Tabla 4. Proceso de elaboración de los manuales administrativos.

Rodríguez, (2002).	Mercado, (2003).	Franklin, (2009).
1. Recopilación de la información.	1. Nombrar comisión encargada del diseño.	1. Diseño del proyecto.
2. Procesamiento de la información.	2. Decidir sobre el contenido de un manual.	2. Presentación del proyecto del manual a autoridades competentes.
3. Redacción.	3. Recopilar la información.	3. Integración de los datos.
4. Elaboración de gráficas.	4. Clasificar la información recopilada.	4. Análisis de la información.
5. Formato y composición.	5. Redactar la versión preliminar del manual.	5. Preparación del manual.
6. Revisión y aprobación.	6. Procurar la opinión de los dirigentes sobre la versión preliminar.	6. Formulación de recomendaciones.
7. Distribución y control.	7. Redactar la versión definitiva.	7. Elaboración del informe.
8. Revisión.	8. Decidir sobre características externas del manual.	8. Presentación del manual para su aprobación.
	9. Publicar y difundir el manual entre los interesados.	9. Reproducción del manual.
		10. Implementación del manual.
		11. Difusión del manual.
		12. Revisión y actualización.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede observar que el proceso para elaborar manuales administrativos que proponen los autores, muestran semejanzas y diferencias entre cada uno de ellos. Cabe mencionar que la diferencia más significativa es el número de fases que propone cada uno de los autores. Señalando lo anterior, el proceso presentado por Rodríguez (2002), inicia de lleno con la elaboración del documento, a diferencia del proceso de Franklin (2009) y Mercado (2003), concuerdan en iniciar con dicho procesos desde la planeación del proyecto, aunque una de las similitudes entre los tres autores es la manera en que concluye cada uno de ellos el proceso para la elaboración de los manuales administrativos, que es, la implementación y el seguimiento del documento.

Por otro lado, para efectos del presente trabajo se toma la metodología propuesta por Rodríguez (2002), debido a la facilidad de comprensión que proporciona en cada uno de los pasos, cabe mencionar que se omitirá la acción de implementación y seguimiento del documento, debido a que el objetivo planteado es solamente la elaboración de una manual de organización para el organismo social anteriormente mencionado. Debido a esto, se describen cada uno de los pasos del procedimiento propuesto por Rodríguez, (2002):

1. Recopilación de la información: para ello se formulan una serie de oficios dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá el apoyo y cooperación para la recopilación de información, dicha recopilación se lleva a cabo mediante investigación documental, observación, cuestionario y entrevista.
2. Procesamiento de la información: lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el manual.

3. Redacción: en esta sección es definir los objetivos y la materia de que se va a tratar el manual (de política, procedimientos, organización, etc.). también se debe tomar en cuenta a qué se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.
4. Elaboración de gráficas: las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc. para elaborarlo se deben utilizar técnicas sencillas y conocidas en el medio, de manera que el resultado sea fácil de comprender.
5. Formato y composición: compilada y organizada la información para el manual, en necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida, la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que se debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden. El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características que dependen de la finalidad que persigan cómo el tipo de material que forma parte de su contenido y lo equipos de impresión o reproducción de que se dispone.
6. Revisión y aprobación: una vez terminado el proyecto del manual es necesario que las partes involucradas los sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la información que contenga sea suficiente y real, que no haya contradicciones y no dé lugar a que ocurran traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.
7. Distribución y control: cuando el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el siguiente paso es distribuirlo. Para ello se

recomienda realizar una serie de pláticas de distribución y de instrucción sobre su uso al personal encargado de utilizar el documento.

8. Revisión: la elaboración de un manual nunca concluye, debido a que se debe estar actualizando constantemente, además puede estar sujeto a revisiones y a correcciones en cualquier momento que sea necesario. Un manual se debe revisar cada seis meses, dependiendo de la administración del mismo.

Es válido agregar u omitir algún paso de la metodología aportada por Rodríguez (2002), realizando un híbrido de varios autores. Para realizar cualquier tipo de manual administrativo se realiza en base a una metodología similar a esta, modificando solo el contenido del mismo, ya que no son los mismos elementos que requiere el manual de políticas y el manual de procedimientos y estos a su vez al manual de organización; manual administrativo considerado como muy necesario en cualquier empresa, debido a su contenido y a los grandes beneficios que proporciona al aplicarlo.

2.4 Manual de Organización.

Los manuales de organización son documentos de gran importancia debido a que éstos influyen directamente en la operatividad de las organizaciones, proporcionando claramente la derogación de actividades de cada puesto así como la responsabilidad y obligaciones que se asignan en cada uno de ellos a través de su estructura organizacional.

2.4.1 Concepto.

Para poder formalizar la filosofía administrativa en toda organización es importante realizar dicha acción mediante un manual de organización debido a que este documento proporciona los elementos necesarios que se consideran parte de la filosofía administrativa para cualquier empresa.

Debido a la necesidad de saber con exactitud a que se refiere el concepto de manual de organización, se describe lo siguiente; Franklin (2009), menciona que los manuales de organización son documentos que exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos, también menciona que un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama.

Por otro lado Benavides (2004), señala que el manual de organización nació de la práctica principalmente para enseñar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal. Según Mercado (2003), define el manual de organización como un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamento de una institución, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de dicha institución.

Como se puede mostrar anteriormente, Franklin (2009), coincide con Mercado (2003), que el manual de organización es un documento formal de la empresa que presenta la estructura organizacional, por su lado Benavides (2004), solo

menciona que dicho manual es para enseñar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones que se pueden dar en la organización.

En conclusión, un manual de organización es un documento formal de la empresa donde se establece de manera clara y sencilla la estructura organizacional, en donde también se puede encontrar la descripción de puestos, el organigrama, etc. y otros elementos de importancia que sirven en la buena aplicación de la administración.

2.4.2 Objetivos.

Contar con manuales de organización en las empresas permite establecer formalmente su acción administrativa, motivando a cada uno de los integrantes del organismo social a participar en el cumplimiento de los objetivos establecidos, debido a esto, Franklin (2009), menciona los siguientes objetivos de los manuales de organización:

- Presentar una visión en conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Por su lado, Munch & García (2004), mencionan que los manuales de organización son de mucha utilidad debido a que explican a detalle las importantes acciones de la organización, y cumplir con los siguientes objetivos:

- 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.

En lo anterior descrito, se refleja claramente que existen significativas diferencias entre las aportaciones de ambos autores, por ejemplo; Munch & García (2004), mencionan en uno de sus objetivos que los manuales de organización son una base para el mejoramiento de sistemas, a diferencia de Franklin (2009), que no menciona nada de los sistemas y se enfoca más la cuestión de los recursos humanos.

2.4.3 Contenido.

De acuerdo a las necesidades de información que requiere cada empresa, es el contenido que tiene su manual de organización, ya que cada empresa actúa de manera distinta debido a que cada una cuenta con sus objetivos particulares. Cabe mencionar que existen distintos autores que aportan el contenido de un manual de organización, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Contenido de un manual de organización.

Rodríguez, (2002).	Mercado, (2003).	Franklin, (2009).
1. Identificación.	1. Identificación.	1. Identificación.
2. Índice.	2. Directorio.	2. Índice o contenido.
3. Introducción.	3. Prólogo.	3. Prólogo, introducción.
3.1 objetivo del manual.	4. Antecedentes	4. Antecedentes
3.2 Ámbito de aplicación.	históricos.	históricos.
3.3 Autoridad.	5. Estructura orgánica.	5. Legislación, base legal.
3.4 Cómo usar el manual.	6. Organigrama.	6. Atribuciones.
4. Directorio.	7. Descripción de	7. Estructura orgánica.
5. Antecedentes	funciones.	8. Organigrama.
históricos.		9. Misión.
6. Base legal.		10. Funciones.
7. Organigrama.		11. Descripción de
8. Estructura funcional.		puestos.
		12. Directorio.

Fuente: elaboración propia.

Analizando la tabla anterior, se puede observar que lo propuesto por Rodríguez (2002), se adecua a las necesidades de la organización a la que en este caso se le diseña tal documento, ya que cumple con la mayoría de los elementos requeridos por el mismo. Cabe mencionar, que la aportación de Rodríguez (2002), no presenta elementos tales como misión y descripción de puestos, aspectos que Franklin (2009), si incluye, y que también son necesarios para el manual de organización a diseñar. Debido a esto, se elabora un híbrido respecto al manual de organización para la empresa Pisos y Acabados a elaborar, tomando como referencia algunos elementos aportados por Rodríguez (2002), y Franklin (2009).

Por otro lado, Mercado (2003), propone elementos semejantes a lo descrito por Rodríguez (2002), y Franklin (2009), sin embargo, no los describe de una manera clara y entendible como para aplicarlos en el presente trabajo. A continuación se

explican los elementos tomados de la aportación de Rodríguez (2002), y Franklin (2009), para elaborar el manual de organización de la empresa Pisos y Acabados.

1. **Identificación:** debe incluir los siguientes datos: logotipo de la empresa, nombre, denominación y extensión del manual (general o específico); en caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta, lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas (actualización de información), unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización así como clave de la forma.
2. **Índice:** es la relación de los apartados que conforman el cuerpo del documento.
3. **Introducción:** es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Para el caso del manual de organización a diseñar se toman los elementos aportados por Rodríguez (2002), para este apartado.
4. **Antecedentes históricos:** descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que indica su origen, evolución y cambios significativos registrados. Cabe mencionar que en la elaboración de este manual de organización se incluyen a este apartado elementos tales como la misión aportado por Franklin (2009), así como la visión, valores, objetivos y estrategias, ya que son aspectos relevantes a integrarse en un manual de organización.
5. **Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad.

6. **Descripción de puestos:** es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la identificación del puesto, las relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y los facultados de decisión, así como las relaciones de línea, las funciones generales y específicas, las responsabilidades, las relaciones de comunicación con otros puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente y las especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

En base a lo anterior plasmado, se puede concluir que se elabora un manual de organización integrado con los elementos anteriormente descritos, tomando muy en cuenta las necesidades de información que requiere el organismo social al que se le diseña tal documento.

2.5 Análisis de puestos.

Un elemento de suma importancia en un manual de organización es la descripción de puestos, la cual se encuentra contenida en el análisis de puestos, con el que se obtiene información acerca de los puestos de trabajo que conforman una empresa, cuáles son los deberes y actividades a desarrollarse en los mismos, entre otros aspectos importantes para servir como guía para la ejecución de las actividades por parte de los ocupantes de cada uno de los puestos.

2.5.1 Concepto.

Como se sabe, toda organización está conformada por puestos de trabajo, los cuales requieren de una descripción detallada para su efectiva ejecución, la cual se realiza por medio del análisis de puestos que Munch y García (2004), menciona

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

Por su lado, Mercado (2003), lo define como una técnica que consiste en reglas para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica. Por último Bahlander et al (2001), comenta que es el proceso de obtención de información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

En lo anterior descrito, se refleja como Munch y García (2004), coinciden con Mercado (2003), al definir el análisis de puestos como una técnica donde se clasifican las labores de los puestos de trabajo, a diferencia de Bahlander et al (2001), que menciona que dicho análisis es el procesos de obtención información sobre los puestos.

Siendo así, se puede decir que el análisis de puestos es una técnica que se realiza en las organizaciones para obtener información de las actividades desempeñadas dentro de las mismas, así como las características específicas del puesto y de las personas a ocuparlo, y del cual se logra obtener la descripción y especificación de los puestos.

Por otro lado, la descripción del puestos De Cenzo & Robbins (2001), la definen como una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen y deben retratar con precisión en contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo. Según Bohlander et al (2001), menciona que es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.

Por lo anterior, se puede decir que la descripción de puestos es un documento que resulta del análisis de puestos, en el que se describen las actividades y obligaciones que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

2.5.2 Objetivo.

El realizar la técnica de análisis de puesto en las organizaciones es favorable para una adecuada ejecución de las actividades, cabe mencionar que al realizar dicha técnica se debe comprender la finalidad específica de la misma, es por eso que a continuación se mencionan los objetivos que persigue el análisis de puestos según distintos autores.

Según Munch & García (2004), menciona que los principales objetivos que se persiguen con esta técnica son:

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

Por su lado Chiavenato (2000), argumenta que el análisis de puestos constituye la base de cualquier programa de recursos humanos, es por eso que describe los siguientes objetivos que se persiguen con tal análisis.

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.

- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargo, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el merito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar a la selección seguridad e higiene industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

De igual manera, De Cenzo & Robbins (2001), argumenta que el propósito de realizar un análisis de puestos es que sirve para llevar a cabo actividades vitales de la administración de recursos humanos como el reclutamiento, la capacitación, el establecimiento de estándares de desempeño, la evaluación del desempeño y la competencia y que casi todas las actividades de la misma giran alrededor del análisis de puestos. Así mismo menciona que dicha evaluación, se lleva a cabo para obtener tres resultados: descripción, especificaciones y evaluaciones de los puestos.

Por lo anterior descrito, se concluye que el objetivo del análisis de puestos es proporcionar a la organización información de los puestos que la conforman para agilizar las actividades de recursos humanos tales como la selección, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros.

2.5.3 Contenido.

Como se menciona anteriormente, el análisis de puestos se conforma de la descripción y especificación de los puestos que integran la estructura organizacional de un organismo social. Es por eso que en la Tabla 6 se encuentra de forma comparativa la aportación por distintos autores sobre el contenido del análisis de puestos, es decir, la descripción y la especificación del puesto.

Tabla 6. Contenido del análisis de puestos.

De Censo & Robbins, (2001)	Mercado, (2003).	Munch & García, (2004).
1. Descripción del puesto. • Nombre del puesto. • Deberes. • Características distintivas. • Condiciones. • Autoridad y responsabilidad. 2. Especificación del puesto. • Conocimiento. • Habilidades. • Escolaridad. • Experiencia. • Certificación. • Capacidades.	1. Descripción del puesto. • Identificación. • Título. • Ubicación. • Instrumental y jerarquía. • Descripción genérica. • Descripción específica. 2. Especificación del puesto. • Habilidad. • Esfuerzo. • Condiciones de trabajo. • Conocimientos. • Experiencia. • Esfuerzo físico. • Esfuerzo mental. • Esfuerzo visual.	1. Descripción del puesto. • Encabezado. • Título. • Ubicación. • Instrumental. • Jerarquía. • Descripción genérica. • Descripción específica. 2. Especificación del puesto. • Escolaridad. • Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad. • Esfuerzo. • Responsabilidad. • Condiciones de trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en bienes, equipo y trámites. • Medio ambiente. • Riesgos. 	
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al análisis de la tabla anterior, se refleja que el contenido del análisis de puesto aportado por Mercado (2003), es muy similar a lo que menciona Munch & García (2004), ya que se observa que en el apartado de descripción del puesto identifican los mismos elementos. Así mismo a lo que se refiere al contenido de la especificación del puesto existen elementos que se asemejan entre lo aportado por los dos autores antes mencionados, excepto por Mercado (2003), que plasma los puntos de habilidad, conocimientos, medio ambiente y riesgos, elementos que Munch & García (2004), no mencionan, sin embargo, De Cenzo & Robbins (2001), al igual incluye estos elementos como parte de la especificación del puesto y agrega puntos como certificación y capacitación lo cuales Mercado (2003), y Munch & García (2004), no mencionan.

Por lo anterior descrito, se puede decir que cada unos de los autores aportan de forma muy personal el contenido de un análisis de puestos y coinciden en varios puntos como anteriormente se mencionó.

2.5.4 Método para recabar información.

Al momento de elaborar el análisis de puestos, es necesario recabar información útil respecto a los distintos puestos existentes en una estructura organizacional, es por eso que es muy importante conocer que métodos de recopilación de información existen que se puedan aplicar al momento de llevar a cabo tal análisis.

Por lo anterior, se detallan las distintas técnicas para recabar información que es necesaria para el análisis de puestos, al respecto Bohlander et al (2001), menciona que los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas y dice que los métodos más comunes son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios, los cuales se describen a continuación:

Entrevistas: el analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.

Cuestionario: el analista distribuye cuestionarios previamente preparados para que las personas que desempeñen el puesto y el gerente a quien reportan respuesta llenándolos de forma por separados.

Observación: el analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los puestos a través de video para posteriormente estudiarlo.

Diarios: es posible pedir a los ocupantes del puesto lleven un diario de sus actividades durante un ciclo laboral. Por lo general, el diario se llena en momentos específicos del turno de trabajo por ejemplo, cada media hora o cada hora, durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Por su parte De Cenzo & Robbins (2001), menciona diversos métodos de recolección de información para el análisis de puestos, los cuales se detallan a continuación:

Método de observación: el usar este método el analista se puede dirigir directamente a los empleados o revisa videos de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Este método requiere que todas las actividades

sean observadas y observables, cabe mencionar que este método proporciona información de primera mano y algunos empleados al sentirse observados su desempeño no es satisfactorio.

Método de la entrevista individual: al utilizar este método se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis del puesto es esencial.

Método de entrevista grupal: este es similar al anterior, excepto que el conjunto de titulares de los puestos se entrevista simultáneamente. Aunque aumenta la precisión en la evaluación de los puestos, la dinámica grupal puede entorpecer su eficacia.

Método del cuestionario elaborado: bajo este método se les envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos. Sin embargo, no se tiene la oportunidad para hacer preguntas de seguimiento o para aclarar la información recibida.

Método de la conferencia técnica: este método se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto se obtienen de los expertos. Aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de lo que ellos hacen en su trabajo.

Método del diario: este método requiere que los titulares de los puestos de trabajo registren sus actividades diarias. Se lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, aumentando sus costos.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que todos los métodos para recabar información en el análisis de puestos presentan ventajas y desventajas que de acuerdo a las necesidades de quien realiza el análisis de puestos y de acuerdo a las características de la organización en la que se realice, se debe seleccionar el método que proporcione mayor efectividad. Cabe mencionar que se pueden utilizar distintos métodos a la vez, siempre y cuando puedan interactuar en sí para obtener mejores resultados en cuanto a información se refiere.

Por lo anterior descrito, se puede concluir en que al seleccionar el método de recolección de información debe tomarse muy en cuenta el tipo de información que se requiere, ya que seleccionando correctamente dicho método se minimizan tiempos y costos en la realización de dicha actividad.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En este tercer capítulo se presentan los sujetos que participaron en la investigación, los instrumentos utilizados para recabar información y el procedimiento que se llevo a cabo para realizar el manual de organización, es decir, los pasos necesarios para cumplir con el objetivo del presente trabajo.

3.1 Sujetos.

El sujeto que interviene en la presente investigación es la estructura general de la empresa Pisos y Acabados, dicha organización cuenta con un total de once integrantes, sin embargo, para llevar a cabo la investigación fue necesaria la involucración de solo ocho integrantes, los cuales son: el gerente general, el jefe de ventas, el jefe administrativo, el vendedor externo, una vendedora, el supervisor administrativo, el supervisor de almacén y un auxiliar de almacén.

3.2 Instrumentos.

Los instrumentos utilizados en la recopilación de información para realizar el manual de organización fueron:

Un cuestionario para el análisis de puestos (Apéndice 1), el cual está integrado por ocho apartados con un total de veintisiete preguntas abiertas. Otro instrumento utilizado fue un formato de planeación de entrevistas para realizar el análisis de puestos (Apéndice 2), utilizado para determinar el nombre del empleado a entrevistar, la fecha y la hora, con el fin de llevar un orden en esta actividad, también se diseñó un bitácora de trabajo (Apéndice 3), para registrar las fechas de las visitas y entrevistas, con la finalidad de tener controlados los avances alcanzados.

3.3 Procedimiento.

El procedimiento utilizado en la elaboración del manual de organización se tomó lo propuesto por Rodríguez, (2002). Este consiste en ocho pasos los cuales son:

1. Recopilación de información.
2. Procesamiento de la información.
3. Redacción.
4. Elaboración de graficas.
5. Formato y composición.
6. Revisión y aprobación.
7. Distribución y control.
8. Revisión.

Sin embargo, para efecto de este trabajo solo se tomaron en cuenta los primeros seis pasos, ya que para culminar con los pasos siete y ocho, es necesario de una etapa de implantación y seguimiento, aspectos no considerados para cumplir el objetivo del presente trabajo.

A continuación se detallan los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración del manual de organización para la empresa Pisos y Acabados:

Recopilación de información: en esta primer etapa se realizaron diversas entrevistas no estructuradas, en las que se recabó información referente a las generalidades de la organización y, entrevistas estructuradas en las que se utilizó el método de recopilación de información de cuestionario, con el cual se obtuvo la información general del puesto, así como de las actividades y especificaciones del mismo. Al inicio se le realizó una entrevista no estructurada al gerente general, con el fin de obtener información general de la empresa, tal como los antecedentes, misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Asimismo se obtuvo el organigrama. Por otro lado, se elaboró un planeación de las entrevistas para el análisis de puestos, determinando el nombre del puesto y el empleado que intervendría, así como la fecha y la hora en que se llevarían a cabo. Terminada dicha planeación, se procedió a realizar las entrevistas estructuradas a los empleados, en las que se aplicó un cuestionario para recabar información de los puestos, utilizando además el método de observación directa complementar la información obtenida de las entrevistas.

Procesamiento de la información: una vez recabada la información requerida para integrar el manual de organización, se clasificó, analizó y depuró, con el fin de obtener un orden en la misma, así se pudo obtener la información necesaria para conformar dicho documento. El contenido del manual se seleccionó tomando en consideración lo propuesto por Rodríguez (2002) y Franklin (2009), por lo que se integró de la siguiente manera: identificación, índice, introducción, (objetivo del manual, alcance, cómo utilizar el manual y recomendaciones), antecedentes históricos (misión, visión, valores, objetivos y estrategias), organigrama y descripción de puestos. Al realizar dicho análisis no se detectó ninguna anomalía por lo que se procedió al siguiente paso.

Redacción: aquí se inició la redacción de los elementos a contener en el manual de organización, manejando la información de una manera clara que fuera entendible por las personas a quien va dirigido dicho documento. Posteriormente,

la redacción fue revisada por una asesora académica, quien aportó recomendaciones para una mayor comprensión del mismo.

Elaboración de gráficas: obtenida la redacción de la información a contener en el manual, fue necesario elaborar gráficas, en este caso, un organigrama general de la empresa, tomando en consideración para su elaboración las reglas propuestas por Hernández, (2008).

Formato y composición: una vez terminada la redacción y elaboración de gráficas, se dio formato y composición al documento; es decir, se eligió la presentación visual del manual, considerando un formato adecuado del texto, las gráficas y las tablas contenidas en el mismo, con el fin de que el documento se presentara de manera ordenada y clara para sus usuarios. Para realizar dicha actividad, se utilizó el programa Microsoft office Word 2007, manejando en la mayoría del documento un texto con tipo de letra Arial 12 e interlineado de 1.5.

Revisión y aprobación: finalmente, al tener completo y terminado el manual, se realizó una revisión para detectar posibles correcciones, posteriormente se llevo ante la asesora académica quien realizo observaciones y libero dicho documento, se consideraron las observaciones propuestas por la asesora académica y se presento el documento al gerente general de Pisos y Acabados, quien autorizó formalmente dicha herramienta en la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el presente capítulo se presenta el resultado obtenido en este trabajo, en donde se muestra la propuesta de un Manual de Organización realizado para la empresa Pisos y Acabados, además se presenta una discusión relacionada con dicho documento.

4.1 Resultado.

Con la realización del presente trabajo se obtuvo un Manual de Organización el cual servirá como apoyo en la administración de la empresa Pisos y Acabados y en las actividades que se llevan a cabo por parte de cada uno de los integrantes de dicha organización, este documento, proporciona al personal tener conocimiento sobre la organización en la que laboran y así obtener un personal mejor preparado y motivado para realizar sus actividades correspondientes.

Cabe mencionar, que dicho manual contiene información que ha sido integrada de acuerdo a las necesidades que la empresa Pisos y Acabados requiere. A continuación se presenta el Manual de Organización propuesto para dicha empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**Elaborado por:
Ramón David Ruiz Chávez**

**Autorizado por:
Lic. Ernesto Ivory Bolio Iribe**

Noviembre 2012

HOJA DE CONTENIDO

I. Introducción

- 1.1 Objetivo del manual
- 1.2 Alcance
- 1.3 Cómo utilizar el manual
- 1.4 Recomendaciones

II. Antecedentes históricos

- 2.1 Misión
- 2.2 Visión
- 2.4 Valores
- 2.4 Objetivos
- 2.5 Estrategias

III. Organigrama

IV. Descripción de puestos

I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las necesidades y perspectivas de la empresa se ha elaborado el presente manual de organización, el cual será de gran utilidad para que ésta inicie los cambios necesarios para su estabilidad y crecimiento.

Dentro de éste manual se podrá encontrar lo referente a misión, visión, políticas, organigrama de la empresa entre otros elementos de suma importancia para contar con una organización integra.

Por lo tanto, tiene como finalidad proporcionar una visión en conjunto de la organización, presentar las actividades a realizar en el fin de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para que los mismos sean utilizados desde el momento en que la persona ingrese a la empresa y así conozca cada una de sus responsabilidades, pueda familiarizarse y adaptarse lo más pronto posible a su respectiva área.

Es importante aclarar que dicho manual no es solo para los nuevos miembros de la empresa, sino también para los empleados que ya integran el equipo de trabajo.

1.1 OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual de organización tiene como objetivo proporcionar la base filosófica de la empresa, así como el organigrama general y la descripción de cada uno de los puestos, esto con la finalidad de minimizar tiempos en las actividades derogadas entre los empleados.

1.2 ALCANCE

Este manual de organización es de alcance general, es decir, para todo el personal que se encuentre laborando en la empresa.

1.3 CÓMO UTILIZAR EL MANUAL

- Este documento está a cargo del administrador, quien es la persona autorizada para reproducirlo, darlo a conocer a todos los empleados y proporcionar una copia a cada uno de ellos.
- Debe ser utilizado como medio de comunicación Administrador-Subordinados, dando a conocer la información que dicho manual contiene.
- Deber ser utilizado desde el momento en que se integra un nuevo miembro a la organización, esto con la finalidad de proporcionar por escrito las actividades, responsabilidades, jefe inmediato, ubicación jerárquica, etc. Al nuevo miembro.
- Deber ser consultado en el proceso de integración de personal, revisando y comparando el perfil del puesto con las características del candidato a ocuparlo.

1.4 RECOMENDACIONES

- Es recomendable salvaguardar el presente manual en un lugar seguro, para evitar cualquier daño al mismo.
- Se recomienda tener un respaldo del mismo, por si se llegara a extraviar.
- Todo miembro de la organización debe tener conocimiento del mismo, mediante una junta formal.
- Se recomienda que sea aplicable la información plasmada en este manual.
- Es de suma importancia mantener este manual actualizado, mínimo cada 6 meses

II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa nace bajo el esquema de dos tiendas separadas buscando mercados distintos, sus operaciones inician el 15 de Febrero de 2005 comercializando productos cerámicos y todos los acabados administrados por la Licenciada María Eliza Iribe Ibarra.

Su estructura nace con una plantilla de personal de 14 personas, ubicados en un edificio de 18 x 18 sala de ventas, almacén y oficinas.

En el área comercial contamos con las diferentes distribuciones: pisos de las marcas Porcelanite y Castel, sanitarios Lamosa, espejos, adhesivos y todos los acabados necesarios para edificar áreas de elegancia y comodidad.

Con el tiempo la empresa genera problemas de operación, la descarga del producto se llevaba a cabo de manera manual que generaba un costo mensual de \$18,000 dependiendo de la disposición y fuerza física de recurso humano mismos que no daban seguridad y en algunas ocasiones no lograban el objetivo, se tomaron medidas sistematizando el almacén e invirtiendo en un montacargas.

En lo comercial, se pierde la marca Porcelanite por malos manejos del distribuidor directo, para resolver dicho conflicto se analiza la plaza y se busca otro esquema de comercializar pisos y azulejos, se conviene con la marca Macom Elegance piso rectificado.

En los adhesivos la marca inicial Adheson misma que no daba la garantía suficiente para la tienda y cliente final, se tomo la decisión de buscar la marca Lander en el mercado Niasa.

En la actualidad, competimos en el mercado con una alta calidad en los productos y un excelente servicio.

2.1 MISIÓN

Brindar soluciones integrales sobre pisos y acabados a nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor alternativa respecto a: calidad, vanguardia y servicio, contemplando el bienestar y desarrollo de nuestros empleados y la sociedad en general.

2.2 VISIÓN

Ser una empresa líder en pisos y acabados, a través de la innovación de nuestros productos, generando ideas y estrategias que nos hagan crecer ante la competencia.

2.3 VALORES

- ❖ **Honestidad:** actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
- ❖ **Lealtad:** somos fieles en los procedimientos y planes de nuestra empresa.
- ❖ **Respeto:** guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- ❖ **Responsabilidad:** cumplimos con nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
- ❖ **Confianza:** nos desempeñamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.

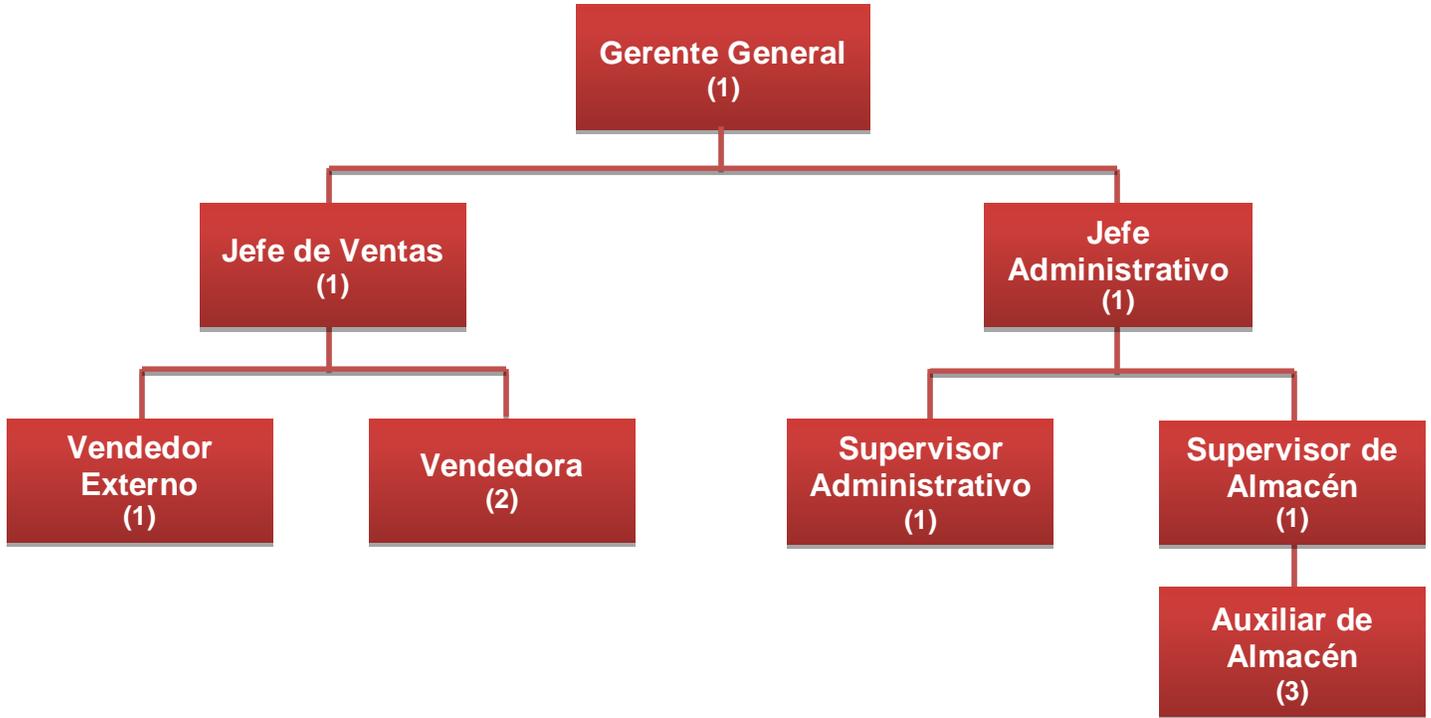
2.4 OBJETIVOS

- Cumplir con las propuestas anuales de ventas desglosadas por mes a partir de cada inicio de año.
- Comercializar constantemente los productos a través de alianzas con empresas líderes.
- Rediseñar nuestras salas de exhibición en su totalidad cada tres años.
- Brindar a nuestros empleados la oportunidad de crecer laboralmente mediante cursos de capacitación programados anualmente.
- Aplicar herramientas administrativas y financieras que ayudan a lograr ventas exitosas constantemente.
- Incrementar un 20% nuestra cartera de clientes cada año.

2.5 ESTRATEGIAS

- Mantener la sala de exhibición actualizada con la tendencia de mercancías.
- Contar con distribuidores que garanticen la calidad de nuestros productos.
- Asistir a fábricas y exposiciones sobre diseños y actualización de productos relacionados a nuestro giro.
- Capacitar a los empleados cada 6 meses en el conocimiento de nuevos productos.
- Proporcionar la información oportuna a los empleados para la toma de decisiones.
- Actualización de sistemas de facturación para dar un mejor servicio al cliente final.
- Contar con los proveedores indicados para lograr las compras de oportunidad y así mantener el precio de oferta en el mercado.
- Utilización de promociones bancarias tales como 6 y 12 meses sin intereses en tarjetas de crédito.
- Pagos por internet y transferencias electrónicas.
- Ejecutar una publicidad constante de los productos.

III. ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS





PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

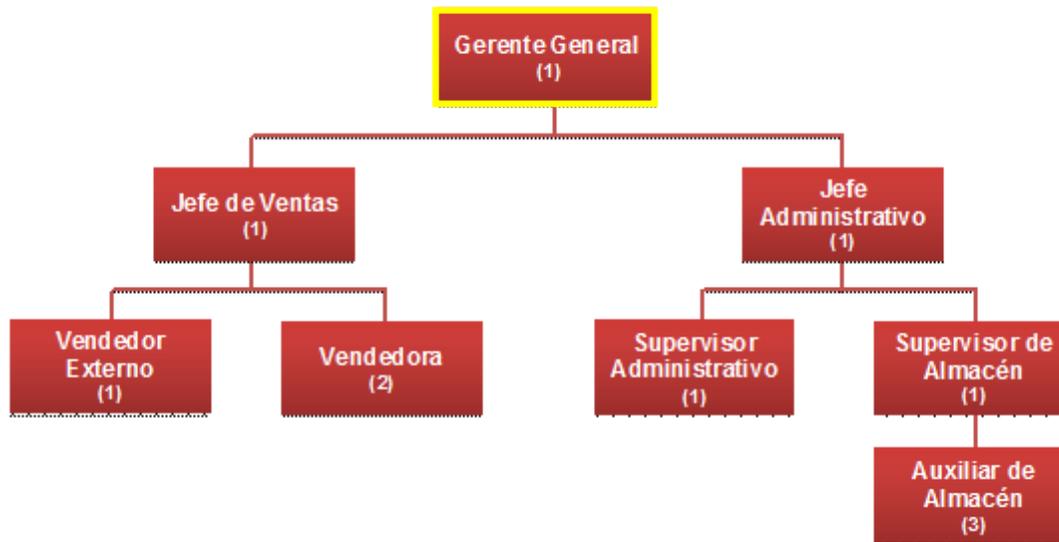
Título del puesto: Gerente General.
Horario: de 8:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.
Departamento: Administrativo.
Clave: 001
Nivel jerárquico: 1
Puesto que reporta: ninguno.
Puesto que le reporta: Administrador y Jefe de Ventas.
Número de trabajadores en el puesto: 1

Contactos personales:

Interno: Jefe Administrador, Jefe de Ventas.

Externos: proveedores y clientes.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Optimizar los recursos existentes dentro de la empresa mediante la organización, planeación, integración, dirección y control.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Verificar saldos bancarios.
- Supervisar el trabajo de sus subordinados.

- Realizar contratos con proveedores.
- Pagar servicios públicos.

Actividades periódicas:

- Realizar la nómina de los empleados.
- Ejecutar altas y bajas en el IMSS.
- Realizar juntas con sus subordinados.

Actividades eventuales:

- Asistir a capacitaciones.
- Contratar personal para áreas operativas.
- Contratar personal eventual para el mantenimiento del edificio.

Perfil del ocupante.

Edad: de 25 a 35 años.

Sexo: masculino.

Estado civil: casado.

Condiciones físicas: buena presentación.

Características psicológicas: seguridad en sí mismo y apto para tomar decisiones.

Actitudes: amable, simpático, participativo y con iniciativa.

Conocimientos: manejo de paquetes computacionales.

Escolaridad: Titulado de la Licenciatura en Administración.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** no requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Oportuna toma de decisiones.
- ✓ Interpretar estado financieros.
- ✓ Manejo de personal.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: agradable.

Riesgos: dolor de columna, problemas visuales, estrés, etc.

Lugar: oficina.

Equipo de seguridad: lentes de descanso.



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

Título del puesto: Jefe Administrativo.

Horario: de 8:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.

Departamento: Administrativo.

Clave: 002

Nivel jerárquico: 2

Puesto que reporta: Gerente General.

Puesto que le reporta: Auxiliar administrativo, Jefe de almacén y Jefe de ventas.

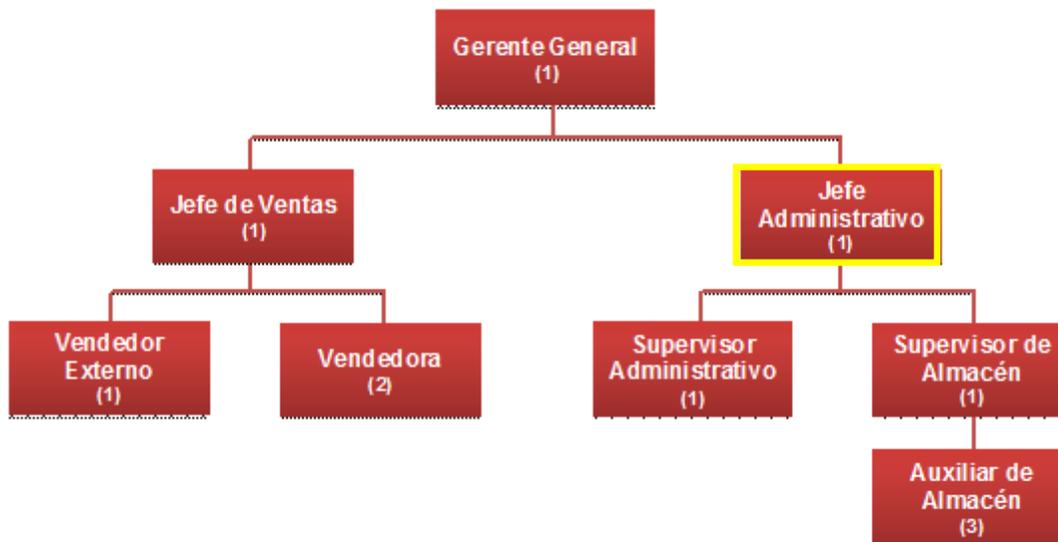
Número de trabajadores en el puesto: 1

Contactos personales:

Interno: Gerente General, Jefe de Ventas, Supervisor de Almacén, Supervisor Administrativo y Vendedores.

Externos: proveedores y clientes.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Realizar las compras para el mantenimiento de la empresa, así como apoyar en la supervisión del personal en las diferentes áreas establecidas.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Supervisar el trabajo de sus subordinados.
- Realizar pólizas de diario e ingresos.

- Realizar la conciliación de ingresos.
- Controlar los depósitos bancarios correspondientes a las ventas.
- Capturar información de altas y bajas de los trabajadores eventuales.

Actividades periódicas:

- Realizar las compras de mantenimiento.
- Acudir a juntas.

Actividades eventuales:

- Asistir a eventos de capacitación.
- Preparar declaraciones para el pago de impuestos.
- Realizar declaraciones informativas.
- Reclutar al personal de nuevo ingreso.

Perfil del ocupante.

Edad: de 25 a 35 años.

Sexo: indistinto.

Estado civil: casado.

Condiciones físicas: buena presentación.

Características psicológicas: facilidad de palabra y estratégico

Actitudes: positivo, simpático, imponente y responsable.

Conocimientos: manejo de paquetes computacionales.

Escolaridad: Titulado de la Licenciatura en Administración.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** no requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Agilidad en las negociaciones con los proveedores.
- ✓ Buena supervisión de los subordinados.
- ✓ Imponente en sus actividades.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: excelente.

Riesgos: dolor de columna, problemas visuales y estrés.

Lugar: Departamento Administrativo.

Equipo de seguridad: lentes de descanso.



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

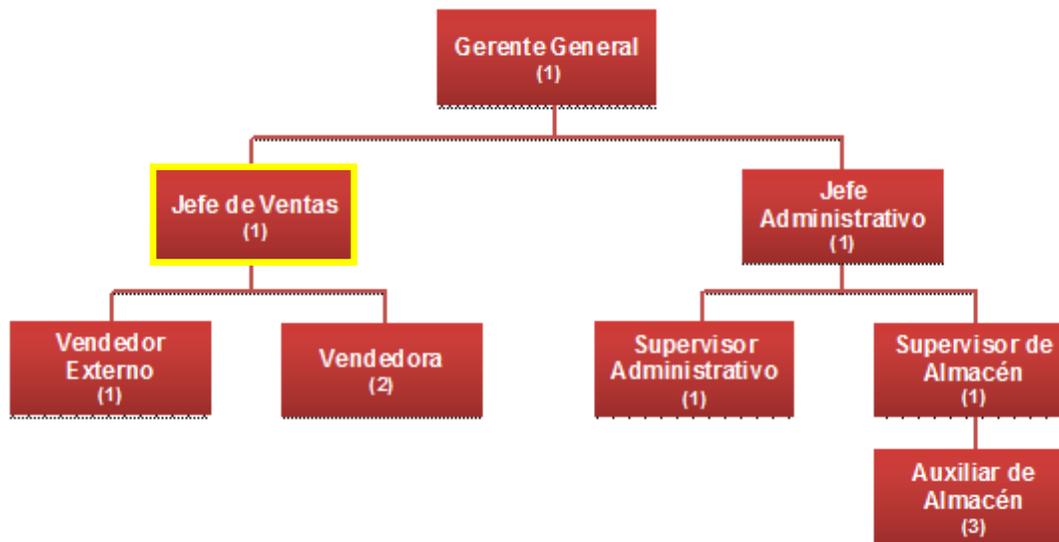
Título del puesto: Jefe de Ventas.
Horario: de 10:30 a 19:00 hrs.
Departamento: Ventas.
Clave: 003
Nivel jerárquico: 2
Puesto que reporta: Gerente General.
Puesto que le reporta: Vendedoras y Vendedor Externo.
Número de trabajadores en el puesto: 1

Contactos personales:

Interno: Gerente General, Jefe Administrador, Vendedor Externo, Vendedora y Jefe de Almacén.

Externos: clientes y proveedores.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Brindar soluciones a las problemáticas resultantes en el área de ventas, así como la supervisión de sus subordinados y proporción de estrategias de ventas.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Elaborar reportes de ventas.
- Realizar pedidos de productos escasos en las salas de exhibición.

- Supervisar sus subordinados.

Actividades periódicas:

- Realizar la actualización de las salas de exhibición.
- Asistir a juntas.
- Realizar inventarios en las salas de exhibición.

Actividades eventuales:

- Proporcionar estrategias de ventas.
- Realizar reportes anuales del área de ventas.
- Asistir a las capacitaciones correspondientes.

Perfil del ocupante.

Edad: de 25 a 30 años.

Sexo: femenino.

Estado civil: casado.

Condiciones físicas: buena presentación.

Características psicológicas: facilidad de palabra.

Actitudes: amable, simpático, positivo, participativo, con iniciativa y creativo.

Conocimientos: conocimiento de los productos, técnicas y normas de ventas.

Escolaridad: carrera técnica en ventas.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** no requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Facilidad de palabra.
- ✓ Manejo de paquetes computacionales.
- ✓ Ser hábil en las negociaciones con el cliente.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: excelente.

Riesgos: dolor de columna, problemas visuales y estrés.

Lugar: área de ventas.

Equipo de seguridad: lentes de descanso.



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

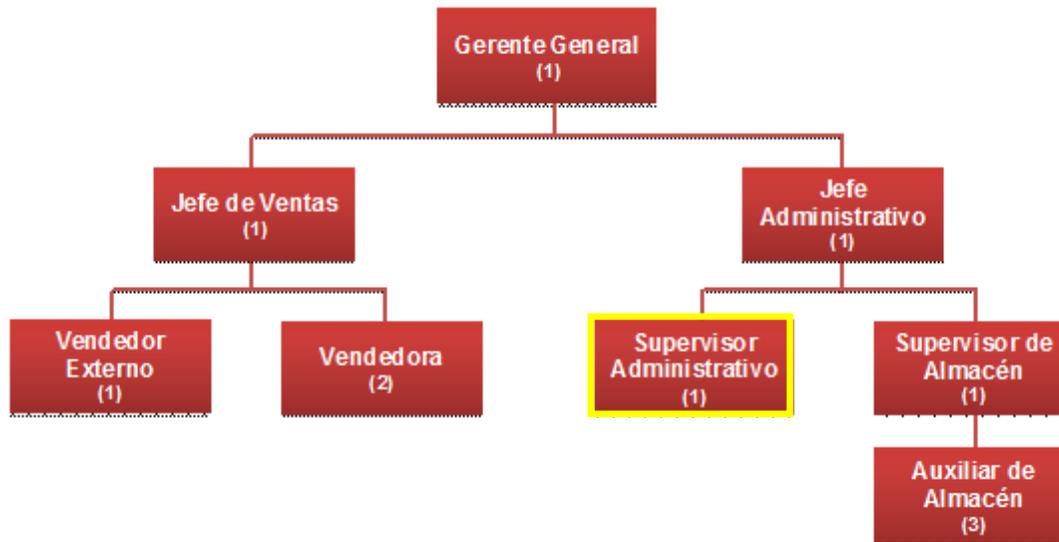
Título del puesto: Supervisor Administrativo.
Horario: de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.
Departamento: Administrativo.
Clave: 004
Nivel jerárquico: 3
Puesto que reporta: Administrador.
Puesto que le reporta: ninguno.
Número de trabajadores en el puesto: 1

Contactos personales:

Interno: Jefe Administrativo, Jefe de Ventas, Supervisor de Almacén y Gerente General.

Externos: proveedores y clientes.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Brindar estrategias administrativas para las diferentes áreas operacionales de la empresa, así como la realización de los estados financieros.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Elaborar los estados financieros.

- Realizar informes financieros.

Actividades periódicas:

- Mantener en orden los registros bancarios.
- Asistir a juntas.

Actividades eventuales:

- Presentar informes del departamento administrativo.
- Acudir a las capacitaciones correspondientes.

Perfil del ocupante.

Edad: de 25 a 30 años.

Sexo: masculino.

Estado civil: soltero.

Condiciones físicas: buena presentación.

Características psicológicas: objetivo.

Actitudes: amable, simpático, participativo e iniciativa.

Conocimientos: manejo de paquetes computacionales.

Escolaridad: carrera trunca de Licenciatura en Administración.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** no requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Ser competitivo.
- ✓ Desarrollo de proyectos.
- ✓ Dominar el buen manejo del equipo de oficina.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: agradable.

Riesgos: problemas visuales y estrés.

Lugar: área administrativa.

Equipo de seguridad: lentes de descanso.



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

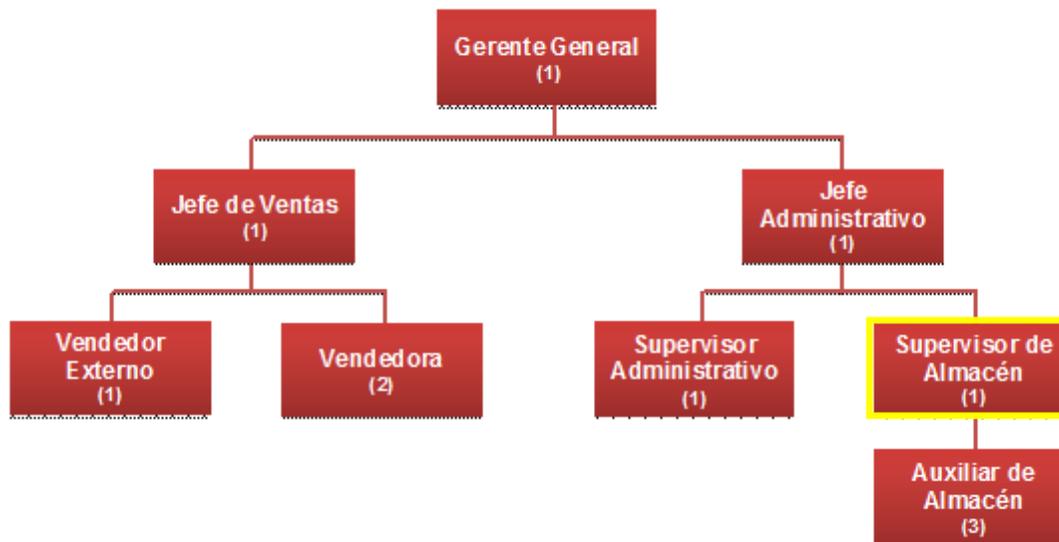
Título del puesto: Supervisor de almacén.
Horario: de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.
Departamento: almacén.
Clave: 005
Nivel jerárquico: 3
Puesto que reporta: Administrador.
Puesto que le reporta: Auxiliar de almacén.
Número de trabajadores en el puesto: 1

Contactos personales:

Interno: Auxiliar de Almacén, Supervisor Administrativo, Vendedores, Jefe de Ventas, Jefe Administrativo y Gerente General.

Externos: proveedores.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Supervisar correctamente el manejo de los productos dentro del almacén desde su entrada hasta su salida

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Supervisar sus subordinados.

- Elaborar de tarjetas de entradas y salidas de mercancías.
- Llevar a cabo el control interno de almacén.
- Realizar pedidos de productos prioritarios.

Actividades periódicas:

- Elaborar inventarios.
- Acudir a juntas.

Actividades eventuales:

- Asistir a capacitaciones.
- Elaborar reportes del almacén.

Perfil del ocupante.

Edad: de 35 a 40 años.

Sexo: masculino.

Estado civil: casado.

Condiciones físicas: buena imagen.

Características psicológicas: facilidad de palabra.

Actitudes: amable, simpático, participativo e iniciativa.

Conocimientos: en elaboración de tarjetas de almacén.

Escolaridad: carrera trunca en la Licenciatura en Contabilidad.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** si requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Manejo de estrategias de inventario.
- ✓ Conocimiento de las mercancías.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: agradable.

Riesgos: dolores musculares, de cabeza y estrés

Lugar: área de almacén.

Equipo de seguridad: faja y zapatos cerrados



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

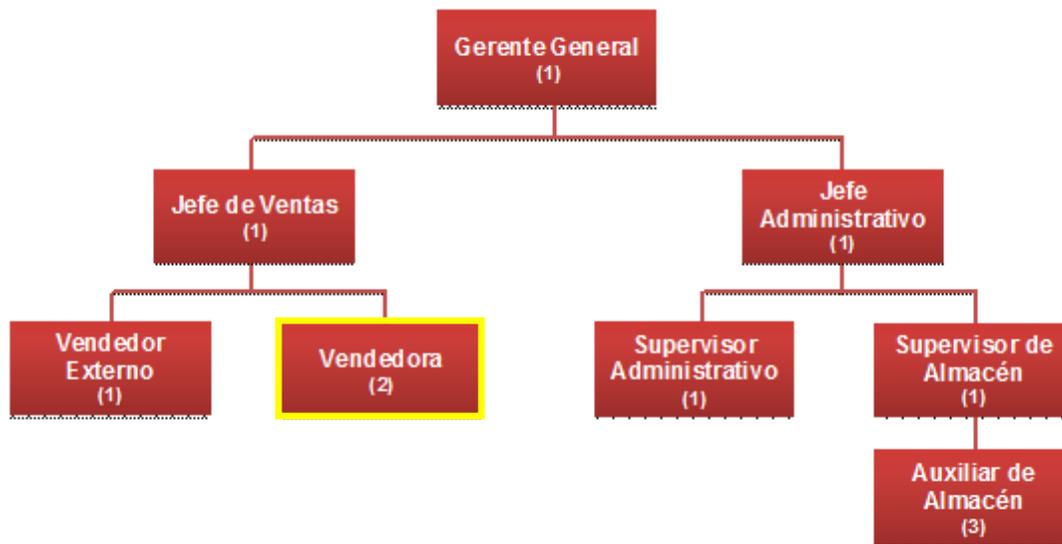
Título del puesto: Vendedora.
Horario: de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.
Departamento: Ventas.
Clave: 006
Nivel jerárquico: 3
Puesto que reporta: Jefe de Ventas.
Puesto que le reporta: ninguno.
Número de trabajadores en el puesto: 2

Contactos personales:

Interno: Jefe de Ventas, Vendedor Externo y Supervisor de Almacén

Externos: clientes.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Brindar una atención cordial y amable a cada uno de los clientes que asisten a la empresa a realizar sus compras, así como proporcionar información clara y adecuada de los productos que se venden.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Atender a los clientes.

- Brindar información sobre los productos a los clientes.
- Mantener limpias las salas de exhibición.
- Elaborar presupuestos a los clientes.
- Ejecutar ventas.

Actividades periódicas:

- Rediseñar las salas de exhibición.
- Realizar actividades de mercadotecnia.
- Acudir a juntas.

Actividades eventuales:

- Asistir a eventos de capacitación.
- Realizar pedidos de productos escasos.

Perfil del ocupante.

Edad: de 25 a 35 años.

Sexo: femenino.

Estado civil: indistinto.

Condiciones físicas: excelente presentación.

Características psicológicas: facilidad de palabra.

Actitudes: amable, simpático, participativo, con iniciativa, prudente y confiable.

Conocimientos: manejo de paquetes computacionales.

Escolaridad: carrera técnica en ventas.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** si requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Dominio de paquetes computacionales.
- ✓ Ser hábil en las negociaciones con los clientes.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: excelente.

Riesgos: estrés.

Lugar: área de ventas.

Equipo de seguridad: lentes de descanso y guantes



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

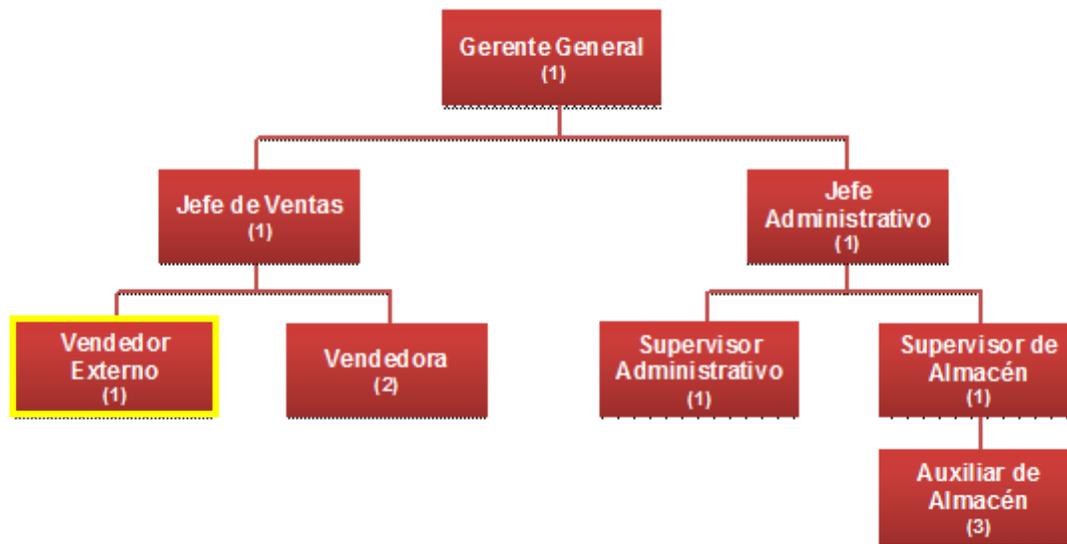
Título del puesto: Vendedor Externo.
Horario: de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.
Departamento: Ventas.
Clave: 007
Nivel jerárquico: 3
Puesto que reporta: Jefe de Ventas.
Puesto que le reporta: ninguno.
Número de trabajadores en el puesto: 1

Contactos personales:

Interno: Vendedora y Jefe de Ventas.

Externos: clientes.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Buscar clientes pertenecientes al sector de la construcción mediante estrategias oportunas para así contar con clientes potenciales.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Brindar atención adecuada a los clientes.
- Elaborar presupuestos.

- Realizar ventas extraordinarias.
- Buscar estrategias de ventas oportunas.

Actividades periódicas:

- Realizar pedidos de productos.
- Elaborar informes de ventas.

Actividades eventuales:

- Asistir a capacitaciones externas.
- Dar mantenimiento al automóvil de la empresa.

Perfil del ocupante.

Edad: de 25 a 35 años.

Sexo: masculino.

Estado civil: casado.

Condiciones físicas: buena presentación.

Características psicológicas: facilidad de palabra.

Actitudes: amable, simpático, participativo e iniciativa.

Conocimientos: conocimiento de los productos, conocer técnicas y normas de ventas.

Escolaridad: carrera técnica en ventas.

Experiencia: mínimo 1 año.

Esfuerzo:

- **Físico:** si requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Conductor de carro estándar y automático.
- ✓ Dominio en paquetes computacionales.
- ✓ Ser hábil en las negociaciones con los clientes.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: agradable.

Riesgos: accidentes automovilísticos, problemas visuales y estrés.

Lugar: exterior.

Equipo de seguridad: lentes de sol y cinturón de seguridad.



PISOS Y ACABADOS.
5 de Febrero No. 557 Sur entre Nicolás Bravo y
Zaragoza Col. Centro, Cd. Obregón, Son.

Fecha de elaboración: 07-11-12

Descripción de puesto.

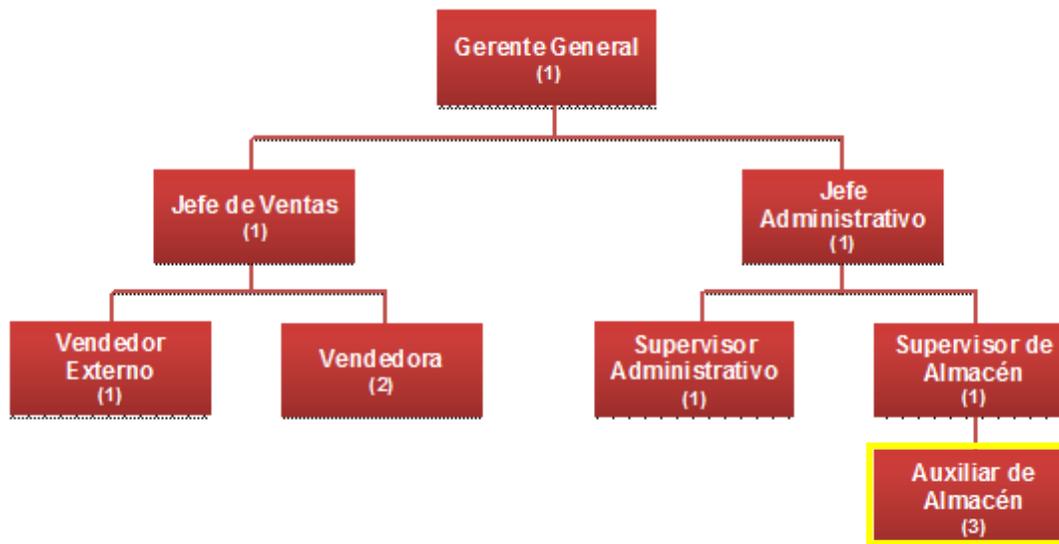
Título del puesto: Auxiliar de Almacén.
Horario: de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 hrs.
Departamento: Almacén.
Clave: 008
Nivel jerárquico: 4
Puesto que reporta: Jefe de almacén.
Puesto que le reporta: ninguno.
Número de trabajadores en el puesto: 3

Contactos personales:

Interno: Supervisor de Almacén, Supervisor Administrativo, Jefe Administrativo y Vendedores.

Externos: proveedores y clientes.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

Mantener en buen estado los productos resguardados en el almacén.

Descripción analítica:

Actividades constantes:

- Repartir los pedidos a domicilio.
- Mantener en orden los productos en el almacén.

- Cargar y descargar los tráileres de productos.

Actividades periódicas:

- Realizar inventarios.
- Acudir a juntas

Actividades eventuales:

- Asistir a eventos de capacitación.

Perfil del ocupante.

Edad: de 35 a 40 años.

Sexo: masculino.

Estado civil: casado.

Condiciones físicas: buena presentación.

Características psicológicas: facilidad de palabra.

Actitudes: amable, simpático, participativo e iniciativa.

Conocimientos: manejo de montacargas.

Escolaridad: secundaria terminada.

Experiencia: no requiere.

Esfuerzo:

- **Físico:** si requiere.
- **Mental:** si requiere.

Habilidades requeridas.

- ✓ Conducir carros repartidores.
- ✓ Manejo de mercancías.

Condiciones de trabajo.

Ambiente: agradable.

Riesgos: dolores musculares.

Lugar: área de almacén.

Equipo de seguridad: faja y zapato cerrado.

4.2 Discusiones.

Al presentar el manual de organización como resultado de este trabajo, se muestra la aplicación del conocimiento en la práctica, es decir, la aplicación de la información aportada por investigadores en materia de administración, trasladada a la realización de acuerdo a las necesidades específicas de las organizaciones.

Sin duda alguna, un manual de organización es una herramienta administrativa de mucha importancia en las empresas, ya que en él se plasman elementos que resultan ser indispensables para el buen funcionamiento de las mismas, como lo son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, organigrama, análisis de puestos, entre otros. Al respecto Rodríguez (2002), menciona que el manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una institución, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la misma.

Respecto a la información que integra un manual de organización Rodríguez (2002), argumenta que éstos son: identificación, índice, introducción, (objetivo del manual, ámbito de aplicación, autoridad, cómo usar el manual), directorio, antecedentes históricos, base legal, organigrama y estructura funcional. Cabe mencionar que para la elaboración de este trabajo se han omitido algunos elementos que para la empresa Pisos y Acabados no son necesarios.

Por lo anterior, el contenido del Manual de Organización de la empresa Pisos y Acabados presenta los elementos resultados de un híbrido aportado por Rodríguez (2002), y Franklin (2009). Debido a esto, los elementos de dicho manual son los siguientes: identificación, índice, introducción (objetivo del manual, alcance, cómo utilizar el manual y recomendaciones), antecedentes históricos (misión, visión, valores, objetivos y estrategias), organigrama y descripción de puestos.

Por otro lado, se incluye el apartado de recomendaciones propuesto por Rodríguez (2002), debido a la importancia de brindarle al organismo algunos aspectos que favorezcan la adecuada actualización, utilización, difusión y control del documento y con ello se logre eficientar el desempeño del personal y el logro de los resultados de la organización.

Asimismo, el Manual de Organización presentado como resultado en este trabajo presenta elementos que Rodríguez (2002), no considera importantes tales como: misión, visión, valores, objetivos y estrategias, los cuales se han tomado en cuenta en tal documento ya que es importante que los miembros de la organización no solo conozcan su deberes y responsabilidades, sino también tengan conocimiento de los elementos filosóficos del organismo en el cual se encuentran laborando, para así facilitar el cumplimiento de objetivos.

De esta manera, se incluye la estructura orgánica debido a que éste elemento del manual facilita la identificación de los puestos, de acuerdo a una clave y el nivel en que se encuentre él mismo dentro de la organización.

Por último, el procedimiento utilizado para realizar esta herramienta administrativa, se eligió el aportado por Rodríguez (2002), el cual consiste en ocho pasos, descritos en el capítulo III en el apartado de procedimiento.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al elaborar un manual de organización para la empresa Pisos y Acabados para formalizar su estructura administrativa.

5.1 Conclusiones.

En la actualidad todo tipo de organización sin importar su giro y tamaño está conformada de recursos dinámicos y cambiantes, es por eso que es importante establecer herramientas que le permitan contar con una base para la revisión, medición y evaluación de los resultados obtenidos.

Para cumplir lo anterior, se cuenta con un sinnúmero de avances e investigaciones en materia de administración que al aplicarlos, las organizaciones logran estar a la vanguardia y alcanzar sus objetivos de una manera efectiva.

Es por eso, que las organizaciones deben formalizar su acción administrativa mediante herramientas escritas que sirvan de apoyo al momento de comunicar las decisiones tomadas por los directivos hacia los empleados; y a su vez, transmitan las acciones a seguir para lograr los objetivos planteados.

Una de estas herramientas escritas es el manual de organización, el cual es considerado un documento que guía a los integrantes de los organismos en la ejecución de sus actividades, ya que presenta una visión en conjunto de la organización y las actividades de cada uno de los miembros de la empresa.

Debido a esto, se ha presentado como propuesta un Manual de Organización para la empresa Pisos y Acabados, con el cual se formaliza su acción administrativa, a través de la documentación de su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, etcétera, así como de la actualización de su estructura organizacional y descripción de los puestos que la conforman.

Por otro lado, tomando en cuenta la interrogante ¿cómo diseñar la estructura organizacional de una microempresa de giro comercial en pisos y acabados de cerámica?, se puede decir que con el Manual de Organización propuesto para la empresa Pisos y Acabados se da respuesta a dicha pregunta. Así mismo, se cumple con el objetivo de diseñar un manual de organización para dicha empresa.

Dicha herramienta administrativa es fundamental para la reducción de problemas, tales como incertidumbre en la realización de las actividades que a su vez genera desmotivación y falta de compromiso por parte del personal, ya que es un útil instrumento de comunicación y coordinación de actividades en el cumplimiento de los objetivos planteados, como anteriormente se había mencionado.

5.2 Recomendaciones.

Es importante que a este manual se le dé un uso adecuado a cumplir con los objetivos por los cuales fue diseñado, es por eso que se recomienda:

- Que el gerente general al autorizar el manual de organización, debe difundirlo a todos los miembros de la organización, mediante una junta donde se exponga el contenido de dicho documento.
- Es de suma importancia que una persona mantenga respaldado dicho manual, por si se extravía o se daña y así se cuente con un formato virtual del mismo para reproducirlo nuevamente.
- Se recomienda que todo miembro de la empresa conozca y aplique el contenido plasmado en dicho documento.
- Para efectos de actualización, es importante que dicho documento sea revisado cada seis meses contados a partir de su implantación en la empresa Pisos y Acabados.
- Cuando se modifique la estructura organizacional de la empresa, es importante realizar dichas modificaciones en este manual de organización, con el fin de que dicho documento no se vuelva obsoleto.
- Por último, se recomienda que este documento se tome en cuenta al momento del reclutamiento de personal, ya que dicho manual contiene elementos que resultan ser importantes que un nuevo miembro de la organización conozca para indicarle sus responsabilidades, deberes, puesto al que reporta, entre otros.

Los anteriores puntos presentados son aspectos fundamentales en la implantación y seguimiento del Manual de Organización de la empresa Pisos y Acabados, y son recomendaciones que tomándose en cuenta resultara más fácil utilizar esta herramienta propuesta.

APÉNDICES

Apéndice 1
Cuestionario para el análisis de puestos

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Puesto: _____ Antigüedad: _____

I. Descripción del puesto.

1. Título del puesto: _____
2. Horario: _____
3. Departamento: _____
4. Clave: _____
5. ¿Puesto que reporta? _____
6. ¿Puesto que le reporta? _____
7. Número de trabajadores en el puesto: _____

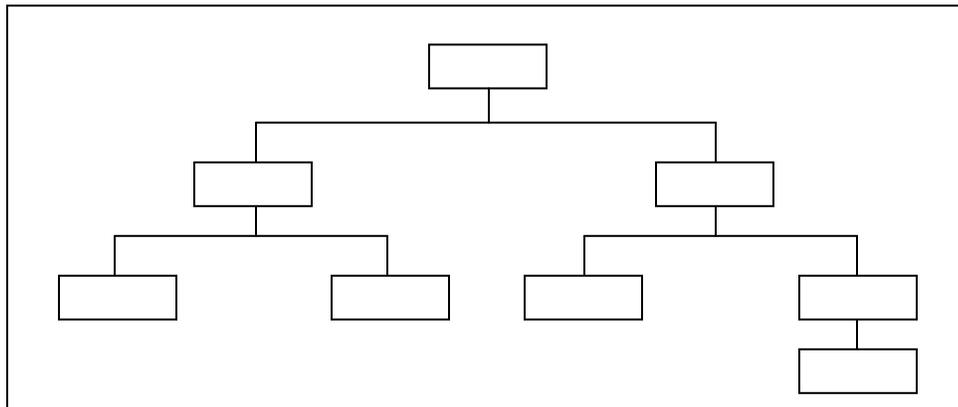
II. Contactos personales.

8. Interno: _____

9. Externo: _____

III. Ubicación en el organigrama.

10.



VII. Habilidades requeridas.

23.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

VIII. Condiciones de trabajo.

24. Ambiente: _____

25. Riesgos: _____

26. Lugar: _____

27. Equipo de seguridad: _____

Apéndice 3
Bitácora de trabajo

Objetivo de la visita:

Persona que atendió: _____

Puesto: _____

Asunto:

Fecha: _____

Hora: _____

Asistió: _____

Firma: _____

Firma de la persona que atendió

BIBLIOGRAFÍA

Benavides Javier. (2004). "Administración", Editorial Mc Graw Hill Interamericana editoriales S.A. de C.V., México.

Bohlander et al. (2001). "Administración de recursos humanos", Edición, Editorial, País.

Biachi Oscar. (2012). "Congreso internacional de comercio", España.

Chiavenato Idalberto. (2000). "Administración de recursos humanos", Edición quinta, Editorial Mc Graw Hill Interamericana editoriales S.A. de C.V., Colombia.

De Cenzo David & Robbins Stephen. (2001). "Administración de recursos humanos, Edición primera, Editorial LIMUSA, S.A., México.

Félix Jesús. (2012). "Comunicación personal", Empresa Herramientas y Servicios de Obregón S.A. de C.V., Cd. Obregón Sonora.

Franklin Enrique. (2009). "Organización de empresas", Edición tercera, Editorial Mc Graw Hill Interamericana editoriales S.A. de C.V., México.

Franklin Enrique & Gómez Guillermo. (2002). "Organización y Métodos, un enfoque competitivo", Edición primera, Editorial Mc Graw Hill Interamericana editoriales S.A. de C.V., México.

Hernández Sergio. (2008). "Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad", Edición segunda, Editorial Mc Graw Hill Interamericana editoriales S.A. de C.V., México.

Iribe María. (2012). "Comunicación personal", Empresa Pisos y Acabados, Cd. Obregón Sonora.

Koontz Harold & Weihrich Heinz. (2004). "Administración, una perspectiva global", Edición doceava, Editorial Mc Graw Hill Interamericana editoriales S.A. de C.V., México.

Mercado Salvador. (2003). "Administración aplicada, teoría y práctica, primera parte", Edición primera, Editorial Porrúa S.A. de C.V., México.

Muñoz Ángel. (2008). "El mundo de las empresas: de las PYMES a las unimundiales", Ediciones Díaz de Santos, España.

Munch Lourdes & García José. (2004). "Fundamentos de administración", Edición quinta, Editorial trillas, México.

Munch Lourdes. (2002). "Administración de recursos humanos", Edición, Editorial, País.

Reyes Agustín. (2010). "Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte", Editorial LIMUSA, S.A. de C.V., México.

Reyes Agustín. (2004). "Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte", Editorial LIMUSA, S.A. de C.V., México.

Robbins y Couter. (2010). "Administración", Edición decima, Editorial Pearson, México D.F.

Rodríguez Andrés. (2004). "Psicología de las organizaciones", Editorial UOC, México.

Rodríguez Joaquín. (2002). "Cómo elaborar y usar manuales administrativos", Edición tercera, Editorial Thompson S.A. de C.V., México.