



Ciudad Obregón, Sonora, 13 de enero de 2014

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

El que suscribe Jesús Hildefonso Félix Javalera, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **“Manual de organización para un bar de la región”** 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.

Jesús Hildefonso
Félix Javalera.

Jesús Hildefonso Félix Javalera





ITSON
Educar para
Trascender

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UN BAR
DE LA REGIÓN”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JESÚS HILDEFONSO FÉLIX JAVALERA

CD. OBREGÓN, SON.

ENERO DE 2014



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

Dirección Académica de Ciencias Sociales y Administrativas

Los miembros del comité revisor recomendamos que la presente tesis sea aceptada como requisito para la obtención del grado de licenciado en administración.

COMITÉ REVISOR

Asesor: Mtro. Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri.

Revisor: Dra. Beatriz Ochoa Silva.

Revisor: Mtra. Jesús Nereida Aceves López.

DEDICATORIAS

A mi madre Adela Javalera Fontes que siempre ha estado con migo y me ha brindado su apoyo, te doy gracias por dar darme estudios y llegar a ser una persona de provecho y mi abuela Adelina Fontes Torres, q.e.p.d. que siempre me apoyo y me ayudo siendo como mi madre el tiempo que estuvo conmigo.

Gracias por todo!

Las amo!

AGRADECIMIENTO

A Dios: Le doy gracias a dios por darme vida y llegar a esta etapa en mi vida, dándome la dicha de terminar mi profesión y convertirme en licenciado en administración, por darme la salud, la fuerza de no rendirme y darme la visión para tomar decisiones en mi vida.

A mi familia: Por apoyarme en todo momento y por creer en mí.

A mi esposa Yadira Isabel y a mi hijo Jesús Emiliano Félix Mendoza: Les agradezco por apoyarme a seguir adelante, la comprensión y paciencia que me han tenido en cada momento, los amo.

A mis amigos y compañeros de trabajo: Porque siempre han creído en mí y me han apoyado a seguir adelante.

A la empresa donde trabajo (Pecuaris Laboratorios): Que me dieron la oportunidad de estudiar y apoyarme en mi desarrollo personal y profesional.

A mis asesores: Gracias por apoyarme en la realización de mi trabajo más importante en todos mis estudios, gracias por brindarme sus conocimientos para la mejora del mismo.

RESUMEN

En la actualidad existe una enorme cantidad de grandes, medianas y pequeñas empresas en las que se producen bienes y servicios. Cada vez es más frecuente identificar empresa que no cuentan con herramientas administrativas y en su caso apearse a un cultura administrativa lo que les causa un desorden en la organización que origina duplicidad en actividades, esfuerzos y pérdidas de tiempos, además de complicarle la orientación al personal de nuevo ingreso. Es por esta razón que se realizó una investigación en el negocio “La coyotera Bar” en la cual se identifico que al no contar con la documentación formal en donde especificara su estructura funcional, niveles jerárquicos, tener bien definida la razón de ser, su visión, sus valores y la descripción de los puestos. Ante esa problemática se planteo la siguiente pregunta: ¿Un manual de organización servirá para formalizar las funciones de una empresa?

Debido a esta problemática se estableció el objetivo de diseñar un manual de organización para exponer con detalle la estructura formal de la empresa, señalar los puestos y la relación que existen entre ellos y formalizar sus funciones, por lo que se requirió la consulta de diferentes fuentes bibliográficas que valiera de fundamentación teórica para la realización del manual de organización. Para diseño de dicho manual se siguió un método en donde el sujeto fue la empresa “La Coyotes Bar” y los sujetos de investigación fueron 13 empleados en donde los principales materiales, fue la aplicación de cuestionarios a todo el personal del organismo en estudio. Para la realización del manual de organización se siguió el procedimiento expuesto por Rodríguez (2002). Como resultado de la investigación es la presentación formal de un manual de organización en donde su estructura es la identificación, introducción, directorio, antecedentes históricos, misión, visión, objetivo general, valores, organigrama, análisis y descripción de puesto. También se realizaron sus respectivas conclusiones y recomendaciones para garantizar el adecuado uso del mismo y obtener resultados satisfactorios para el organismo.

ÍNDICE

COMITÉ REVISOR	i
DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE	v
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Objetivo.....	10
1.4 Justificación.....	10
1.5 Delimitaciones.....	11
1.6 Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1 Administración	12
2.1.1 Proceso administrativo.....	13
2.1.2 Concepto de las etapas de proceso administrativo.....	14
2.2 Técnicas de organización	15
2.3 Manuales administrativos	16
2.3.1 Objetivos de los manuales administrativos.....	17
2.3.2 Clasificación de los manuales administrativos.....	18
2.3.3 Proceso de elaboración de los manuales administrativos.....	20
2.4 Manuales de Organización	21
2.4.1 Importancia de los manuales de organización.....	22
2.4.2 Objetivos de los manuales de organización.....	22
2.4.3 Contenido de los manuales de organización.....	23
CAPÍTULO III. MÉTODO	26
3.1 Sujetos.....	26

3.2 Materiales.	26
3.3 Procedimiento... ..	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES.	29
4.1 Manual de Organización.	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	59
5.1 Conclusiones.	59
5.2 Recomendaciones.	60
BIBLIOGRAFÍA.	62
APÉNDICE.	63

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se exponen los temas relacionados con un Manual de Organización, se justificará la importancia de llevarlo a cabo así como los grandes beneficios que este trae. Se describen las razones del por que la elección de la elaboración de un manual de organización. Se presenta el problema al que se le dará solución y las grandes ventajas que este brinda en su adecuada implementación.

1.1 Antecedentes.

Desde tiempos muy remotos se han creado organizaciones y hasta en la actualidad las sociedades modernas establecen empresas en donde se enfrentan a problemas y circunstancias que exigen la integración de recursos y esfuerzos humanos diversos, lo cual sólo se puede lograr por medio del trabajo humano organizado, además de que cada vez es más frecuente que las empresas se ven obligadas a estar innovando para mejorar sus operaciones. La organización es muy importante como parte fundamental de un todo.

Bañuelos (2003) menciona en su trabajo de investigación que “empresas mexicanas como televisa, calzado Canadá y Bimbo, entre otras, cada una de estas organizaciones cuenta con su estructura organizacional clara y bien definidas, de manera que sus empleados conocen ampliamente sus actividades y todo gracias a los manuales de organización”.

La estructura organizacional se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de estas, los distintos niveles jerárquicos.

Franklin (2009) afirma conforme a sus investigación que “las organizaciones, requieren de un marco de actuación para funcionar, este marco lo constituye una división ordenada de sus unidades de trabajo”.

En la actualidad existe una enorme cantidad de grandes, medianas y pequeñas empresas en las que se producen bienes y servicios. Cada vez es más frecuente identificar empresa que no cuentan con herramientas administrativas y en su caso apearse a un cultura administrativa lo que les causa un desorden en la organización que origina duplicidad en actividades, esfuerzos y pérdidas de tiempos, además de complicarle la orientación al personal de nuevo ingreso.

Beltrán (2006) argumenta en su investigación, que la gran mayoría de las empresas mexicanas son PYMES en un 99.7 %, según reforma de información de la secretaria de enconomia en marzo de 2006 y conforme va pasando el tiempo y estas van creciendo se van olvidando del proceso administrativo y de una estructura organizacional, desconocen la aplicación de la administración y originando un obstáculo en su crecimiento.

Las empresas que se rigen bajo una buena cultura administrativa, se apoyan en herramientas que la administración brinda. El manual de organización es un instrumento administrativo que las organizaciones usan como un recurso formal de la información e instrucciones necesarias para obtener una parte o todo

el organismo y como una guía encaminada hacia los objetivos de la organización, además de ofrecer la posibilidad de dar una expresión más definida en la organización de las empresas.

Los manuales liberan a los administradores, supervisores, líderes y de cualquier persona que sea encargado de personas en una organización de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la formalidad son una de las ventajas de un manual de organización.

En la actualidad toda organización trabaja en busca de su mejora continua y busca irse actualizando frente al gran ambiente de competitividad que se rige, sin importar el tamaño y el giro al que esta dirigido debe tener todo documentado de manera formal.

1.2 Planteamiento del problema.

En la actualidad toda empresa trabaja en busca de optimizar y organizar sus recursos, ya sea tiempo, costos o recurso humano agilizando sus procesos con el principal objetivo de ser productiva y obtener mayores utilidades. Conforme al gran ambiente de competitividad que se rige, las organizaciones trabajan en busca de estrategias para sobresalir frente a las demás.

Una manera en que estas organizaciones son más competentes es el tener toda su documentación de manera formal mediante la elaboración e implantación de un manual de organización. Hay muchas empresas que realizan sus operaciones de manera desorganizada y no cuentan con un manual de organización en donde todo el personal conozca la misión, visión, valores, la descripción de su puesto y el organigrama donde se muestre los niveles jerárquicos de la organización.

La Coyotera Bar, es una pequeña empresa, que cuenta con 13 empleados y 9 puestos y que ha venido realizando sus operaciones de manera informal. El motivo que despertó el interés de realizar el presente proyecto es por parte de prácticas profesionales.

Al haber aplicado una serie de instrumentos con el fin de recabar información se detectó que el personal no identificaba con claridad cual era la misión, visión, la estructura funcional, descripción de puestos, valores, además de conocer los niveles jerárquicos y planes de su empresa.

Todas estas áreas de oportunidad mencionadas con anterioridad son en consecuencia de no contar con herramientas administrativas debidamente formalizados. El gerente de operaciones menciona que no se tiene ningún documento formal en donde se describa las operaciones de la empresa. En función a esta problemática se plantea la siguiente interrogante:

¿Un manual de organización servirá para formalizar las funciones de una empresa?

1.3 Objetivo

Diseñar un manual de organización en La Coyotera Bar para exponer con detalle la estructura formal de la empresa, señalar los puestos, la relación que existe entre ellos y formalizar sus funciones.

1.4 Justificación.

El contar con un manual de organización le traerá grandes beneficios ya que el personal conocerá sobre los planes de la empresa y trabajara en conjunto para alcanzarlos, conocerá el proceso de sus operaciones y a su vez mas fluidez en las actividades a realizar y con ello brindar un servicio de excelente calidad a sus clientes y con esto generar mejores utilidades, todo el personal conocerá los niveles jerárquicos del organismo e identificar que trabajador depende de quién.

Con el diseño e implementación de dicho manual de organización les servirá de apoyo como un marco de referencia para laborar de forma adecuada, garantizando que el personal sea efectivo en sus actividades, se evitará duplicidad de labores. El manual permitirá a la empresa que los empleados puedan comprender un nuevo sistema de organización con rapidez, facilidad, y que sirva como fuente de consulta para dudas del personal.

Les será de utilidad en aspectos administrativos al momento de reclutar nuevo personal, será más fácil identificar al candidato adecuado ya que se contará con un perfil de puesto para cubrir el mismo y con esto evitar contratiempos en sus actividades, además de agilizar la comunicación.

1.5 Delimitaciones

El presente trabajo es un estudio de investigación que se realizó con el propósito de detectar áreas de oportunidad y como tal convertirse en una propuesta de mejora. Dicho estudio se realizó en un reconocido bar de la región y es decisión de las personas a cargo de la empresa, si es aplicado o no. El manual de organización diseñado es exclusivamente de la empresa en donde se realizó el estudio.

1.6 Limitaciones

Falta de tiempo por parte de la empresa en estudio, ya que al ser una empresa que realiza operaciones nada más los fines de semana. La organización no contaba con ningún documento formal que sirviera como referencia para estar más familiarizado con la misma.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se expondrá la información que sirvió como marco de referencia para la investigación, se analizará el concepto de administración, proceso administrativo, concepto de las etapas de proceso administrativo, objetivos, clasificación y proceso para la elaboración de los manuales administrativos. Se estudiará también el concepto, importancia, objetivos y el contenido de los manuales de organización. Se examinará el concepto y los objetivos de análisis y descripción de puestos. Toda la información mencionada anteriormente se estudiará bajo el contexto de diferentes autores.

2.1 Administración.

La administración es considerada como una de las actividades más antiguas, ya que se remota desde la época de los primitivos, en donde los hombres se organizaban para ir de cacería, se delegaban autoridad, se coordinaban etc. Aplicaban lo que en la actualidad conocemos como administración. Es muy importante que la administración sea aplicada en las empresas y en todas las actividades.

Sirve para coordinar los recursos humanos, materiales, financieros de una manera eficaz, además que la administración es todo un proceso que si se lleva a la práctica, los resultados obtenidos serán los mejores.

Para una mejor comprensión en presente punto se hará mención y se analizará el concepto de administración expuesto por diferentes autores.

Según, Chiavenato (2006) la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Por otro lado Koontz y Wehrich (2004) mencionan que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuales cumplan eficientemente objetivos específicos.

Hernández (2008) testifica que la administración es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo corporativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismos sociales.

Después de haber analizando cada uno de los conceptos, se ha llegado a determinar que la administración es un proceso por medio de la cual se aplican una serie de herramientas que permitan la optimización de recursos y cumplimiento de los planes organizacionales.

2.1.2 Proceso administrativo.

Hay muchos autores que definen el proceso administrativo de diferentes maneras, es por esa razón que el presente punto se analizará el concepto del mismo expuesto por algunos autores, esto con el fin dejar claro el concepto del mismo.

Münch y García (2004) mencionan que el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Hernández (2008) afirma que el proceso administrativo es como un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se “autorregulan” por la evaluación continua de su funcionamiento.

Chiavenato (2006) menciona que en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección, y el control. El desempeño de estas cuatro funciones, constituye el denominado proceso administrativo. La secuencia de las funciones del administrador constituye el ciclo administrativo.

Una vez analizado el concepto de proceso administrativo por varios autores, que en su mayoría concuerdan y determinan que es un conjunto de etapas sucesivas y el expuesto por la mayoría de los autores es el siguiente:

Tabla No. 1 Cuadro comparativo sobre los elementos del proceso administrativo.

Chiavenato (2006).	Hernández (2008).	Koontz y Wehrich (2004)
1. Planeación.	1. Planeación.	1. Planeación.
2. Organización.	2. Organización.	2. Organización.
3. Dirección.	3. Integración.	3. Integración.
4. Control.	4. Dirección.	4. Dirección.
	5. Control.	5. Control.

Al haber analizado el proceso administrativo que describen los autores anteriormente mencionados, creo más conveniente seguir el proceso de Hernández (2008) al igual que el de Koontz y Wehrich, ya que mencionan la integración como parte del proceso administrativo.

En este punto se describe el concepto de cada una de las etapas del proceso administrativo, desde el enfoque de diferentes autores, analizando diferencias y semejanzas.

Según Hernández (2008) describe el concepto de las etapas del proceso administrativo en la siguiente manera:

Planeación. Es la proyección impresa de la acción, tomando 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, las políticas, las normas procedimientos, programas y presupuestos.

Organización. Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delgada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos.

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.

Dirección. Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, 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 lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y a la acción correctiva correspondiente.

Los autores en su teoría, la mayoría coinciden en que el proceso administrativo consta de cinco etapas, que es planeación, organización, integración, dirección y control, cada etapa juega un rol muy importante ya que es la que da la pauta a seguir adelante.

2.2 Técnicas de Organización.

Münch y García (2004) según sus estudios, describen que las técnicas de organización son todas las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

1. **Organigramas.** Conocidos también como graficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones graficas de estructuras formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

- 2 Manuales. Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Existen diferentes tipos de manuales y estos pueden ser:

Por su contenido.

Manual de historia, manual de organización, manual de política, manuales de procedimientos, manual de contenido múltiple.

Por su función específica.

Manual de producción, Manual de compras, manual de ventas, manual de finanzas, manual de contabilidad, manual de crédito y cobranzas, manual de personal, Manual técnico, Manual de adiestramiento o instructivo.

Por su ámbito de aplicación.

General y específico.

- 3 Diagramas de procedimiento o flujo. También se le conoce como flujogramas. George Terry los define como la representación gráfica que muestra la situación de los pasos de que consta un procedimiento.
- 4 Carta de distribución del trabajo o de actividades. A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince personas.
- 5 Análisis de puesto. 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.

2.3 Manuales administrativos.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que cooperan a lograr una adecuada sistematización del nivel estratégico, administrativo y operativo. Los manuales de administración es una técnica de organización, además de ser punto clave de la etapa de organización. En este punto se describe el concepto, los objetivos, clasificación y proceso de

elaboración de los manuales administrativos analizando desde el contexto de diferentes autores.

En este punto se analizará el concepto de los manuales administrativos desde la perspectiva de diferentes autores, además se detectara las diferencias y semejanzas que pudiesen existir.

Franklin (2004) describe que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Según Rodríguez (2002) define como un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Duhalt citado por Rodríguez (2002) afirma que los manuales administrativos son como un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, procedimientos y organismo social, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Al haber analizado los conceptos que describen los diferentes autores, todos concuerdan que lo manuales administrativos son documentos formales que sirve como marco de referencia para la eficaz ejecución de los planes y actividades de una empresa, y sirven para el mejor desempeño de la misma.

Objetivos de los manuales administrativos.

En el presente punto se expondrán los principales objetivos que se persigue con el diseño e implementación de los manuales administrativos.

Según Rodríguez (2002) de acuerdo a su clasificación y grado de detalle describe los siguientes objetivos.

- 1 Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funcional, relaciones, políticas, procedimientos, norma, etcétera.

- 2 Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para delinear responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- 3 Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y proporciona.
- 4 Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- 5 Proporcionar información básica para la plantación e implantación de reformas administrativas.

2.3.1 Clasificación de los manuales administrativos.

La forma en que se dividen los manuales administrativos es variada, en el presente punto se exponen los diferentes tipos que existen, describiendo la clasificación de cada uno y el uso que se le da.

Rodríguez (2002) expone la siguiente clasificación:

Por su contenido.

Manual de historia: proporciona información histórica sobre el organismo; sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Manual de organización: expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

Manual de políticas: describe en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Manuales de procedimientos: expresa en forma analítico los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Manual de contenido múltiple: es conveniente que se elabore este tipo cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales.

Por su función específica.

Manual de producción: se dictan las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

Manual de compras: definen las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

Manual de ventas: señalan los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de venta un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas: determina las responsabilidades financieros en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: señalan los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, controles de la elaboración de información financiera, entre otros.

Manual de crédito y cobranzas: se determinan por escrito los procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otras.

Manual de personal: contienen aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

Manual técnico: señala los principios y técnicas de una función operacional determinada.

Manual de adiestramiento o instructivo: explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos.

Por su ámbito de aplicación pueden ser:

General: se refiere a todo el organismo en conjunto, y se clasifican en manual general de organización, manual general de procedimientos, manual general de políticas.

Específico: se refiere al contenido de información de una unidad orgánica y se clasifican en manual específico de reclutamiento y selección, manual específico de auditoría interna, manual específico de políticas de personal y manual específico de procedimientos de tesorería.

Al haber analizado la clasificación de los manuales administrativos expuestos por Rodríguez (2002) se determina que su programación es muy variada, además que cada manual tiene diferente uso y existe uno para cada situación en las empresas y son considerados como mejora en el desempeño de las tareas organizacionales.

2.3.3 Proceso de elaboración de los manuales administrativos.

En el siguiente apartado se proporcionara las directrices para la elaboración de los manuales administrativos. No existe un modelo establecido para hacerlos, pero se presentan como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia en la práctica.

Proceso de elaboración del manual administrativo según Rodríguez (2002).

1. Recopilación de Información.
2. Procesamiento de Información.
3. Redacción.
4. Elaboración de graficas.

5. Formato y composición.
6. Revisión y aprobación.
7. Distribución y control.
8. Revisión

2.4 Manuales de Organización.

Los manuales de organización son un herramienta administrativa que son de gran ayuda a las empresas, en el presente punto se analizara el concepto, importancia, objetivos así como el contenido de los manuales de organización desde el punto de vista de diferentes autores.

En este punto se analizará el concepto de los manuales de organización, asiendo un estudio de la teoría que exponen diferentes autores, además se detectará las diferencias y semejanzas que pudiesen existir.

Según Franklin (2004), expone que estos manuales son los que contienen información detallada referente a los antecedentes, legislaciones, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Mientras que Rodríguez (2002) mantiene su propia teoría al decir que los manuales de organización exponen con detalle la estructura orgánica de la empresa, señalando puestos y la relación que existe entre ellos. Explicando la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen graficas de organización y descripción de puesto.

Por otra parte Mercado (2001) señala que un 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 dicha institución. Constituyen el ordenamiento metódico de las reglas que debe seguirse para la realización de la rutina administrativa en cada departamento.

Una vez analizado los conceptos expuesto por los diferentes autores, se comparte que en efecto los manuales de organización son documentos que exponen con detalle la estructura orgánica de la empresa que facilitan el cumplimiento de las funciones y asignaciones adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos.

2.4.1 Importancia de los manuales de organización.

En el presente punto se expondrá la importancia de los manuales de organización en las empresas.

Rodríguez (2002), describe que la tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular.

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

Un manual de organización es el producto final de la planeación organizacional. Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no esta actualizado, o sólo se limita a graficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

De acuerdo con la teoría expuesta por Rodríguez (2002) se comparte la misma opinión la decir que la tarea de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular, dentro de estas tareas se encuentra organizar, de ahí la importancia de los manuales de organización, al contener información detallada de la empresa.

2.4.2 Objetivos de los manuales de organización.

En este punto se describirán los objetivos que se persiguen con el diseño de un manual de organización por lo que se analizaran los que expone Rodríguez (2002).

- 1 Presentar una visión de conjunto de la organización.
- 2 Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- 3 Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- 4 Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- 5 Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- 6 Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- 7 Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.4.3 Contenido de los manuales de organización.

El contenido de los manuales de organización dependerá en gran medida de las necesidades, y el contenido debe ser actualizado en un determinado tiempo. En este punto se expondrá el contenido que manejan algunos autores con el fin de revelar las diferencias y semejanzas que pudiesen existir.

Varía de acuerdo al tiempo y la cantidad de material que se desea detallar. Los apartados que deberá contener un manual de organización es el siguiente considerando a Rodríguez (2002) y Franklin (2002).

1. Identificación. En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término los datos siguientes: Nombre del organismo, título del manual, lugar y fecha de publicación, número de revisión, unidad orgánica responsable de su expedición.
2. Índice. Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formatos de referencia.

3. Introducción. En esta sección se explica al usuario que es el documento; cuando se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretende cumplir. En si es establecer el objetivo que se pretende alcanzar con su elaboración, así como el ámbito de su aplicación.
4. Directorio. Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita del manual, así como los respectivos cargos que se ocupan cuando se trata de un manual general, puede incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.
5. Antecedentes Históricos. En esta sección se debe describir la génesis el organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que este se creo, e incluir una mención de información sobresaliente acerca de su desarrollo.
6. Plataforma filosófica. En este apartado incluye la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.
7. Organigrama: Este apartado debe representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen, así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
8. Estructura funcional: En este apartado se deben describir las actividades inherentes a cada una de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permita cumplir con sus responsabilidades y deberes. Para realizar la estructura funcional se debe realizar un análisis de puesto para posteriormente hacer la descripción de puestos.

Al haber analizado el contenido de los manuales de organización expuesto por diferentes autores, se a detectado gran semejanzas entre Rodríguez (2002) y Franklin (2002) ya que este último menciona los mismo elementos, la única

diferencia es que este último contempla la descripción de puestos como un elemento más que integra el contenido del manual.

CAPÍTULO III

MÉTODO

El presente capítulo se expone el sujeto de investigación y se hace mención de los materiales y herramientas que fueron utilizados para recabar información para diseñar el manual de organización, así como el proceso que llevó a cabo para elaboración del mismo.

3.1 Sujetos.

Los sujetos de investigación fueron 13 empleados, en el cual ocupan 9 puestos.

3.2 Materiales.

Se aplicó un cuestionario al gerente de operaciones (ver apéndice 1) en forma de prediagnóstico general para determinar la situación actual del organismo y de esa forma detectar áreas de oportunidad, el cuestionario consistió en 54 preguntas; 31 preguntas de opción múltiple y 23 preguntas abiertas. También se utilizaron dos matriz de observación (ver apéndice 2 y apéndice 3) para análisis de las instalaciones del lugar.

Se requirió la valiosa colaboración de todos los empleados del organismo para la aplicación de un cuestionario de manera personal (ver apéndice 4) para diagnosticar el área administrativa, el cuestionario consistió en cinco preguntas abiertas, además se aplicó otro cuestionario al gerente de operaciones (ver apéndice 5) para diagnosticar de manera más específica el área administrativa, el cuestionario consistió en 27 preguntas abiertas.

3.3 Procedimiento.

El primer paso que se llevo a cabo fue contactar al responsable del organismo y se realizó un convenio con La Coyotera Bar con el propósito de establecer acuerdos entre ambas partes.

Realizar un prediagnóstico y posteriormente un diagnóstico al organismo para determinar la situación actual: se aplicaron instrumentos para la recolección de información por medio de fuentes directa, por medio de entrevistas, matriz de observación con el fin de diseñar propuestas de mejora para las áreas de oportunidad identificadas.

La propuesta consiste en el diseño de un manual de organización por lo que se siguió el procedimiento basado en la teoría expuesta por Rodríguez (2002).

- 1 Recopilación de información. Se obtuvo la mayor información posible por medio de varias fuentes necesarias para la elaboración del manual.
- 2 Procesamiento de la información. Ya recabada la información se ordenó, analizó y se procesó la misma para mejor comprensión.
- 3 Redacción. Se redactó de la manera clara y precisa para su mejor entendimiento, además de ser revisado por un especialista en la materia.
- 4 Elaboración de graficas. Fueron utilizadas técnicas visuales para que los usuarios entiendan mejor su contenido.
- 5 Formato y composición. El formato que se presenta es para brindar facilidad en la lectura, numerando páginas, usando los espacios con eficacia, no dejando márgenes amplios, encabezados y además de hacer referencias rápidas y precisas.
- 6 Revisión y aprobación. En esta fase se requirió del apoyo un experto en la materia asignado para su revisión y aprobación.

Una vez revisado y autorizado el manual de organización se presento de manera formal al encargado del organismo para su aprobación final.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el presente capítulo se demuestra el resultado obtenido de la investigación realizada en la empresa La Coyotera Bar.

4.1 Manual de Organización.

En este capítulo se presenta el resultado final obtenido de la investigación.

Para su elaboración se acudió a distintas bibliografías. Para establecer el contenido que integraría el manual de organización de La coyotera Bar, se tomó como marco de referencia el que expone Rodríguez (2002). El cual contiene los siguientes elementos: Identificación, Índice, Introducción, Directorio, Antecedentes Históricos, Base legal (en caso de organismo social), Organigrama, y estructura funcional, además de agregarle el análisis y descripción de puestos.

A continuación se presenta el manual de organización para la empresa La Coyotera Bar.



LA COYOTERA BAR

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Elaboró: Jesús Hildefonso Félix Javalera

CD. Obregón Sonora, Marzo de 2012.

ÍNDICE

- I. Introducción.**
- II. Directorio.**
- III. Antecedentes Históricos.**
- IV. Misión.**
- V. Visión.**
- VI. Objetivo general.**
- VII. Valores.**
- VIII. Organigrama.**
- IX. Descripción de puesto.**

I. Introducción.

El presente manual de organización exponen los temas relacionados con el mismo, se describe lo referente a la empresa, contiene Antecedentes Históricos, misión, visión y el objetivo principal que se busca, esto con el fin de que todo el personal conozca los planes de la empresa e identifique en donde se encuentra y hacia donde se dirige y se sienta comprometido con la razón de ser, además de conocer los valores que les servirá como guía de su comportamiento y desarrollo como persona. Además contiene el Organigrama que será de gran ayuda para identificar de manera grafica los niveles jerárquicos de la organización, identificar líneas de autoridad y facilitando la comunicación en la empresa.

De igual manera se realizó un análisis y descripción de cada uno de los puestos que integran La Coyotera Bar, evitando así la duplicidad de funciones, les será de utilidad en aspectos administrativos al momento de reclutar nuevo personal, será más fácil identificar al candidato adecuado ya que se contara con un perfil de puesto para cubrir el mismo y con esto evitar contratiempos en sus actividades.

II. Directorio.

Nivel Jerárquico.	Nombre.	Puesto.
1	Luís Rodrigo Buelna Peñuñuri.	Director General.
2	Fabián Alberto Hernández.	Gerente de operaciones.
3	Edgar Velásquez.	Barman.
3	Tirso Cheliz.	Cadenero.
3	Javier Tellechea.	Guardia de acceso.
3	Rafael Medina.	Guardia interior.
3	Fernando Valenzuela.	Guardia interior.
3	Vayoni Vega.	Cajera.
3	Michel Lozano.	Mesero.
3	Daniel Urías.	Mesero.
3	José Luís Parra.	Mesero.
3	Víctor Gámez.	Mesero.
3	Diego Quintana.	Despachador de cerveza.

III. Antecedentes.

La Coyotera Bar, es una empresa 100% mexicana, que inicia sus operaciones el día 25 de Agosto de 2011. La idea de formar dicha empresa surge de una reunión en donde se encontraban en su gran mayoría familiares que en un futuro se convertirían en socios e inicio con el nombre de La Coyotera Cantina Bar.

En la actualidad tiene el nombre de La Coyotera Bar. Se encuentra ubicada en la Calle Miguel Alemán 208 sur. Inicia sus operaciones con un total de 15 empleados, se contaba nada más con un área VIP. Y se presentaban Bandas o grupos norteros y abrían las puertas al público los días jueves, viernes, sábados y domingos.

Debido al éxito obtenido durante los primeros meses tomaron la decisión de renovar el lugar, construyendo una planta alta destinada para dos áreas VIP.

Para tener más variedad en su servicio en la actualidad se cuenta con DJ.

Actualmente cuenta con 13 empleados y 9 puestos y abren sus puertas al público los días viernes, sábado y domingo con un horario de 9:00 p.m. a 2:00 a.m.

IV. Misión.

“Somos un antro que se dedica a la diversión de jóvenes y adultos, ofreciendo cerveza bien fría, vinos, licores, bebidas preparadas en un ambiente agradable y un servicio de calidad con la presentación de las mejores bandas de la región.”

V. Visión.

“Llegar a ser un antro rentable y reconocido por su imagen, prestigio, gusto y preferencia de nuestros clientes, superando día a día sus expectativas.”

VI. Objetivo general.

Generar un incremento del 5 % en las utilidades en comparación con la semana anterior y ser una empresa rentable.

VII. Valores.

Honestidad. Ser honesto dentro y fuera de la empresa, siempre apegándome a la verdad.

Respeto. Soy respetuoso cuando reconozco la dignidad, y los derechos de los clientes y de mis compañeros.

Lealtad. Seré leal a mí empresa y cumpliré con mis obligaciones, sin divulgar lo que se diga, o se haga dentro de la empresa, siempre actuando con lealtad y gratitud.

Responsabilidad. Soy responsable cuando cumplo con mis compromisos y deberes dentro y fuera de la empresa, siempre asumiendo las responsabilidades de mis actos.

Servicio. Siempre que brindo una atención oportuna con amabilidad, eficacia y a los clientes.

Solidaridad. Soy solidario cuando mis compañeros tienen alguna dificultad y les brindo ayuda.

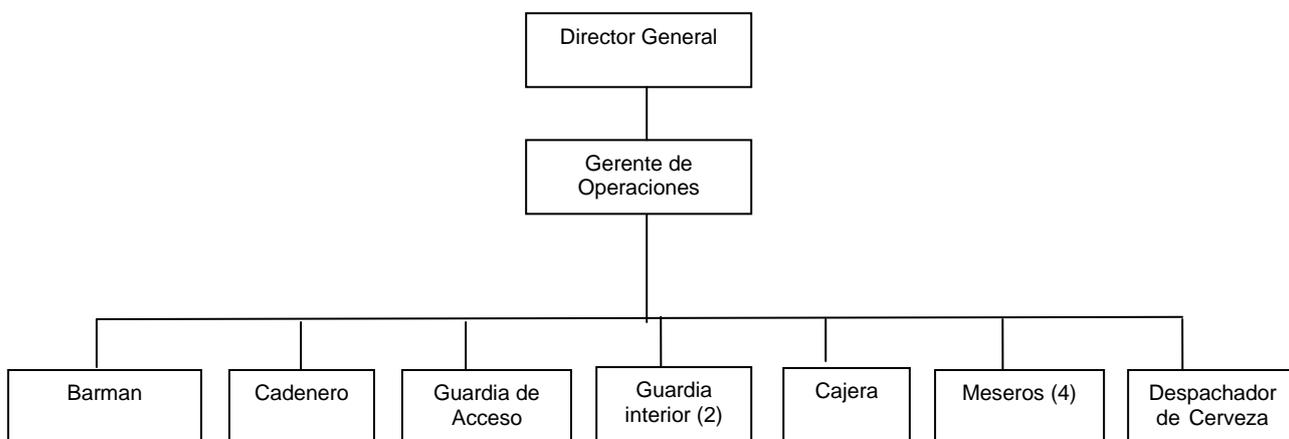
Amabilidad. Atender las necesidades de nuestros clientes y compañeros de manera optimista.

VIII. Organigrama.

Este apartado representa gráficamente los niveles jerárquicos y muestra la relación entre los distintos puestos de la empresa, así como las líneas y canales de autoridad.



LA COYOTERA BAR



Elaboro: Jesús Hildefonso Félix Javalera.
Marzo de 2012

IX. Descripción de puestos

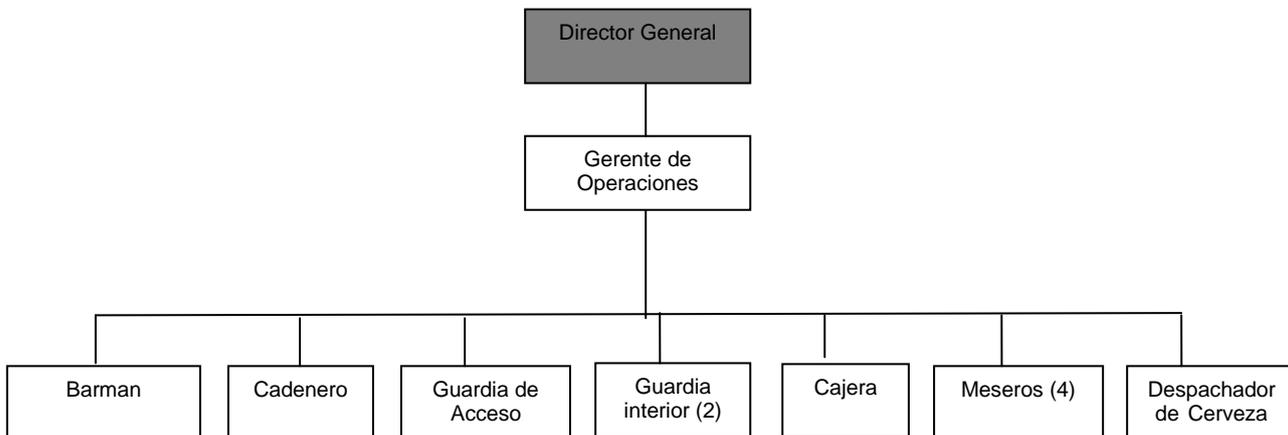
La descripción de puestos es de mucha importancia en las empresas ya que describe las actividades que desempeña cada una de las personas que integran la empresa, se delega autoridad y responsabilidad. Además se describe los deberes y obligaciones.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Director General.
Puesto al que reporta.	Ninguno.
Puesto que le reporta.	Gerente de Operaciones.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Responsable del óptimo funcionamiento de la empresa, detectando áreas de oportunidad dentro y fuera de la misma, además de coordinar, adquirir, facilitar los recursos de la empresa. Además de diseñar herramientas administrativas para el mejor funcionamiento; planeando, organizando, dirigiendo y controlando.
--	--

Funciones básicas	Calculo para pago de nomina, coordinación de personal. Contactar proveedores y promotores.
--------------------------	---

	<p>Administrar los recursos financieros de la empresa. Aprobación de inversiones y presupuestos.</p> <p>Establecer metas a corto, mediano y largo plazo, establecer objetivos.</p> <p>Darle seguimiento a las herramientas administrativas aplicadas a la empresa.</p>
Responsabilidades.	<p>Es necesaria una coordinación con los empleados de la empresa con buena comunicación para informarle de los planes, cambios, etc.</p> <p>Realizar cotizaciones a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.</p>
Requerimientos de Educación.	<p>Licenciado en Administración.</p> <p>Contador Público.</p> <p>Licenciado en economía y finanzas.</p> <p>Licenciado en mercadotecnia.</p> <p>O carrera a fin según el caso.</p>
Conocimientos y habilidades.	<p>Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación.</p> <p>Carisma.</p> <p>Prudente y analítica.</p> <p>Bien relacionado.</p> <p>Plantear, organizar, dirigir y controlar.</p> <p>Entender al cliente y tendencias del mercado.</p> <p>Conocimiento en el diseño de estrategias, tácticas, objetivos y diferentes tipos de planes.</p> <p>Conocimientos de la mezcla de Mercadotecnia así como del plan de mercadotecnia y diferentes tipos de manuales administrativos.</p> <p>80 % de ingles.</p>

Rasgos fundamentales.	Excelente presentación, Disposición para aprender. Autoestima, Comprometido, Empático. Entusiasta, Facilidad de palabra, Honesto, Responsable, Emprendedor, visionario, imaginativo.
Comportamiento requerido.	Innovación y mejora continúa, facilitar el desempeño, Demuestra decisión, Demuestra conocimiento analítico y sistémico, Planea y organiza, Ética profesional, Investigador.

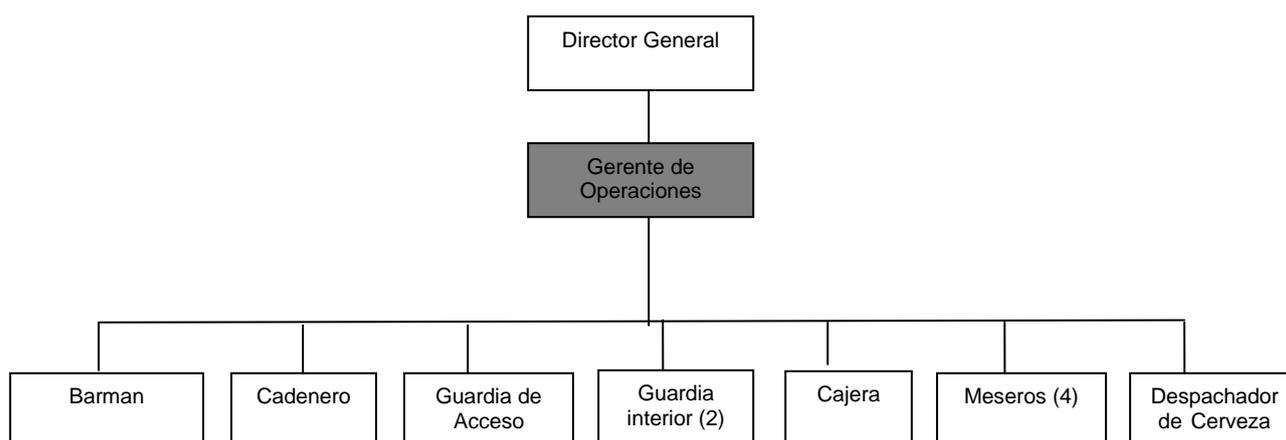
<u>Perfil</u>	
Puesto.	Director General.
Edad.	28-38 años.
Sexo.	Masculino.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Licenciado en Administración. Contador Público. Licenciado en economía y finanzas. Licenciado en mercadotecnia. O carrera a fin según el caso
Presentación.	Excelente presentación.
Experiencia.	Mínimo 3 años en puestos similar o a cargo de una gerencia.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Gerente de Operaciones.
Puesto al que reporta.	Director General.
Puesto que le reporta.	Barman, cadenero, guardia de acceso, guardia interior, cajera, meseros, despachador de cerveza.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	<p>Responsable de realizar las compras de materias primas y materiales que se utilicen en las operaciones de la empresa, realizar plan de compras.</p> <p>Coordinar, dirigir y supervisar al personal que tiene a su cargo así como aplicar las herramientas administrativas.</p> <p>Realizar pago de nomina a los empleados.</p>
Funciones básicas	Cumplir con las metas a corto, mediano y largo plazo, y cumplir con objetivos establecidos.

	<p>Aplicar herramientas administrativas, revisar y ordenar pendientes para abordarlos en el día, elaborar cotizaciones, supervisar al personal que se tiene a cargo</p> <p>Reclutar y seleccionar el personal. Inventario cerveza, vinos, licores y demás materias primas necesarias para bebidas, así como mantener en optimas condiciones las instalaciones.</p>
Responsabilidades.	<p>Es necesaria una coordinación con los empleados de la empresa con buena comunicación para informarle de los planes, cambios, etc.</p> <p>Realizar cotizaciones a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.</p> <p>Responsable de que la empresa opere a la perfección.</p> <p>Responsable del comportamiento del personal que tiene a su cargo.</p>
Requerimientos de Educación.	<p>Licenciado en Administración.</p> <p>Contador Público.</p> <p>Licenciado en economía y finanzas.</p> <p>Licenciado en mercadotecnia.</p> <p>O carrera a fin según el caso.</p>
Conocimientos y habilidades.	<p>Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación.</p> <p>Carisma, Bien relacionado, Dirigir y controlar.</p> <p>Identificar necesidades del cliente y tendencias del mercado.</p> <p>Control de inventarios.</p> <p>Dominio de Paquete Office.</p> <p>50% - 80 % de ingles.</p>
Rasgos	<p>Excelente presentación, Disposición para aprender,</p>

fundamentales.	trabajar bajo presión, acostumbrado al cambio, Autoestima, Comprometido, Empático. Entusiasta, Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable, Emprendedor, visionario, imaginativo.
Comportamiento requerido.	Innovación y mejora continua, facilitar el desempeño, Demuestra decisión, Demuestra conocimiento analítico y sistémico, dirigir, supervisar y controlar personal, Ética profesional, Investigador.

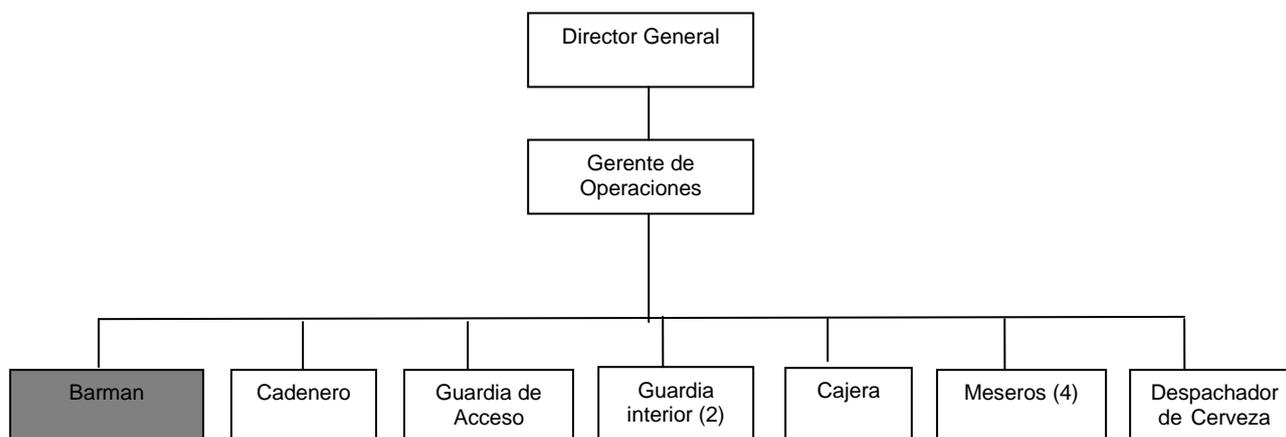
<u>Perfil</u>	
Puesto.	Gerente de Operaciones.
Edad.	25-38 años.
Sexo.	Masculino.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Licenciado en Administración. Licenciado en mercadotecnia. O carrera a fin según el caso
Presentación.	Excelente presentación.
Experiencia.	Mínimo 1 años en puesto similar.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Barman.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Persona responsable de realizar las bebidas preparadas así como preparar las materias primas y materiales que se ocupen durante su jornada de trabajo.
--	--

Funciones básicas	Limpieza de área de trabajo, antes, durante su jornada de trabajo, apoyo en la realización de inventarios a diario, realizar pedidos de materias primas y materiales así como faltantes en el inventario.
--------------------------	---

	Preparación de bebidas. Control de inventarios (jugos, ingredientes, hielo y botanas).Venta de cerveza, ordenar sus materias primas y materiales.
Responsabilidades.	Es necesaria una coordinación con los meseros, gerente de operaciones y persona encargada de inventarios. De todo lo que suceda en su área de trabajo.
Requerimientos de Educación.	Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Carisma, Bien relacionado(a). Buena comunicación. Habilidad y conocimientos en la preparación de bebidas.
Rasgos fundamentales.	Buena presentación,
Comportamiento requerido.	Innovación, actuar con amabilidad, Disposición para aprender, trabajar bajo presión. Comprometido, Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable,

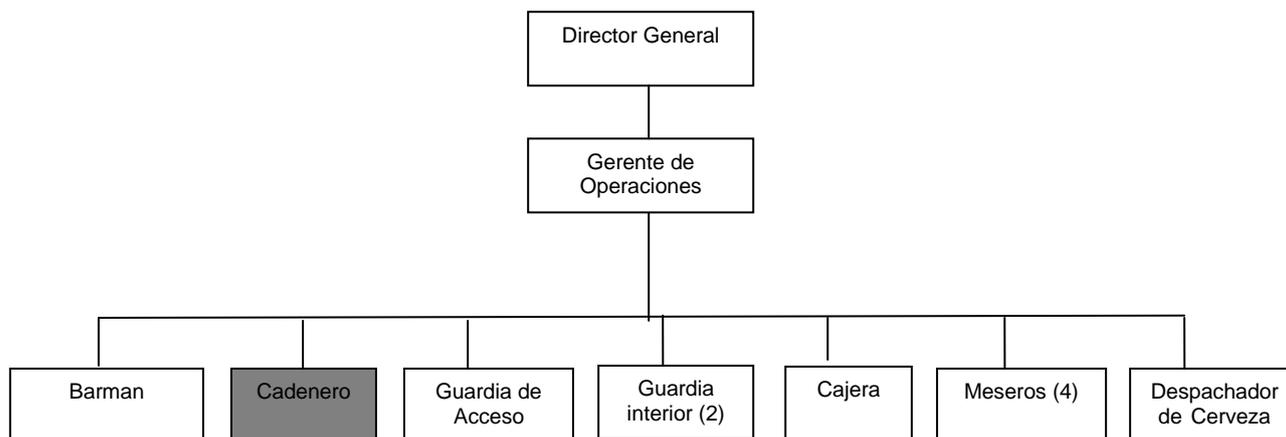
<u>Perfil</u>	
Puesto.	Barman
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Excelente presentación.
Experiencia.	Mínimo 1 año en puestos similar.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Cadenero.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Persona responsable de decidir que persona entra y quien no entra a la empresa durante sus operaciones.
--	---

Funciones básicas	Limpieza de área de trabajo, antes, durante su jornada de trabajo, apoyo en la seguridad de la empresa, dar autorización a las personas que quieren entrar la empresa.
--------------------------	--

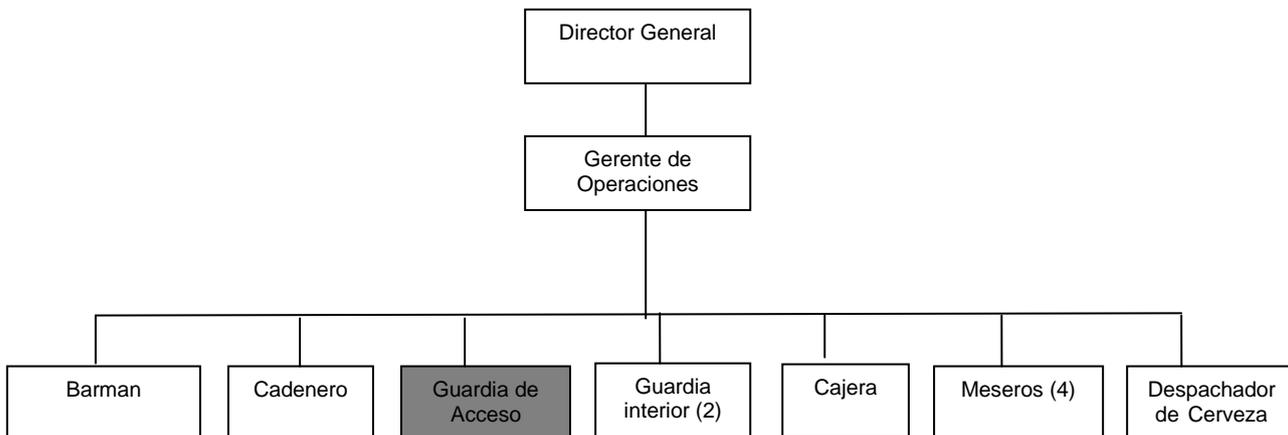
Responsabilidades.	Es necesaria la coordinación con el guardia de acceso, y con los guardias del interior, responsable de que personas entran a la empresa cuando esta operando.
Requerimientos de Educación.	Secundaria. Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Saber leer y escribir. Facilidad de palabra.
Rasgos fundamentales.	Buena presentación, altura más de 1.80 mts. Peso más de 85. Persona muy seria.
Comportamiento requerido.	Actuar con amabilidad, Disposición para aprender, trabajar bajo presión. Comprometido, Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable.

<u>Perfil</u>	
Puesto.	Cadenero.
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Buena presentación.
Experiencia.	No necesaria.



Titulo de puesto	Guardia de acceso.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Persona responsable de revisar las personas que acceden a la empresa durante sus operaciones.
--	---

Funciones básicas	Limpieza de área de trabajo, antes, durante su jornada de trabajo, apoyo en la seguridad de la empresa, revisar a las personas que acceden a la empresa durante sus operaciones.
--------------------------	--

Responsabilidades.	Es necesaria la coordinación con el cadenero, y con los guardias del interior, responsable de que personas acceden a la empresa cuando esta operando no introduzcan bebidas, alimentos, armas, drogas o cualquier arma blanca.
Requerimientos de Educación.	Secundaria. Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Saber leer y escribir. Facilidad de palabra.
Rasgos fundamentales.	Buena presentación, altura más de 1.80 mts. Peso más de 85. Persona muy seria.
Comportamiento requerido.	Actuar con amabilidad, Disposición para aprender, trabajar bajo presión. Comprometido, Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable.

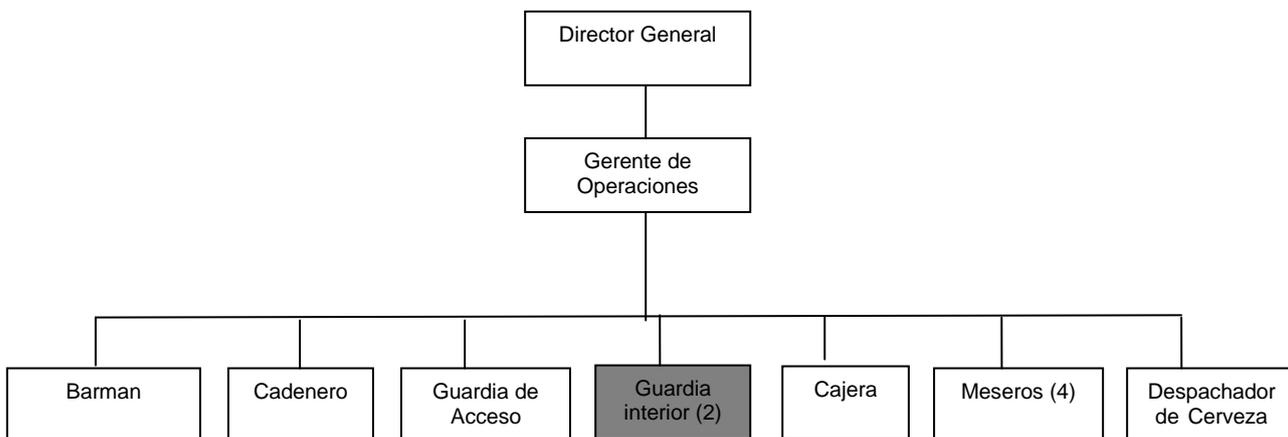
<u>Perfil</u>	
Puesto.	Guardia de acceso.
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Buena presentación.
Experiencia.	No necesaria.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Guardia interior.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Persona responsable de mantener el orden y el lugar seguro dentro de la empresa durante sus operaciones.
--	--

Funciones básicas	Limpieza de área de trabajo, antes, durante su jornada de trabajo, apoyo en la seguridad de la empresa, mantener la seguridad en las áreas VIP, puerta de emergencia, dar rondines en toda la empresa durante sus operaciones.
--------------------------	--

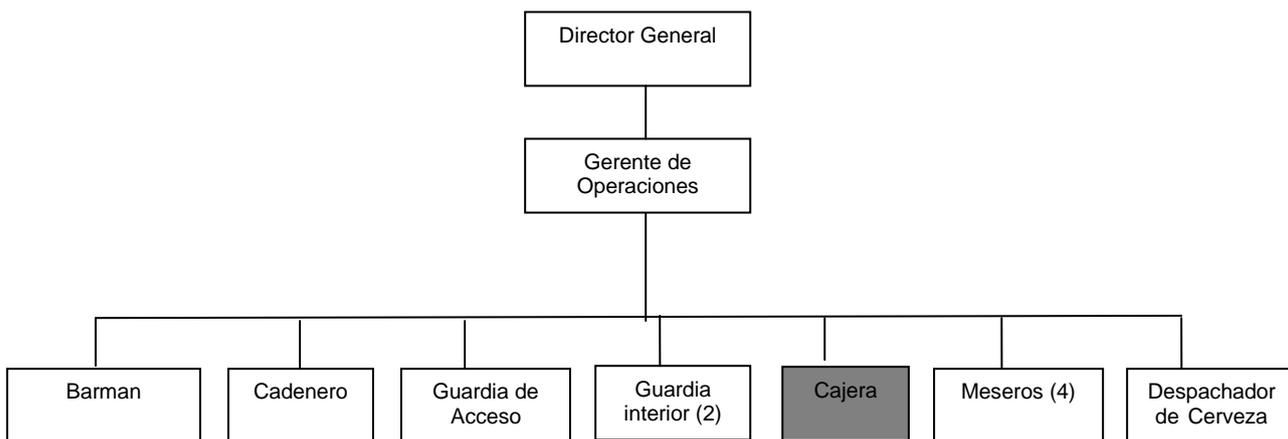
Responsabilidades.	Es necesaria la coordinación con el cadenero y guardia de acceso, mantener en todo momento la seguridad de la empresa durante sus operaciones.
Requerimientos de Educación.	Secundaria. Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Saber leer y escribir. Facilidad de palabra.
Rasgos fundamentales.	Buena presentación, altura más de 1.80 mts. Peso más de 85. Persona muy seria
Comportamiento requerido.	Actuar con amabilidad, Disposición para aprender, trabajar bajo presión. Comprometido, Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable.

<u>Perfil</u>	
Puesto.	Guardia interior.
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Buena presentación.
Experiencia.	No necesaria.



Titulo de puesto	Cajera.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Realizar ventas de boletos y capturar datos al final de la jornada
--	--

Funciones básicas	Limpieza de área de trabajo, antes y durante su jornada de trabajo, Ordenar boletas de la letra, designar una comanda a cada mesero, llevar control de boletas en cuanto al numero inicial de folio con el numero final y contabilizar cuanto dinero ingreso en al noche. Verificar
--------------------------	---

	su equipo de trabajo.
Responsabilidades.	Es necesaria la coordinación con los meseros, con el gerente de operaciones, a si como los guardias de seguridad. Llevara la responsabilidad de no recibir billetes falsos.
Requerimientos de Educación.	Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Saber leer y escribir. Facilidad de palabra. Dominio de paquete office.
Rasgos fundamentales.	Buena presentación.
Comportamiento requerido.	Actuar con amabilidad, Disposición para aprender, trabajar bajo presión. Comprometido(a), Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable.

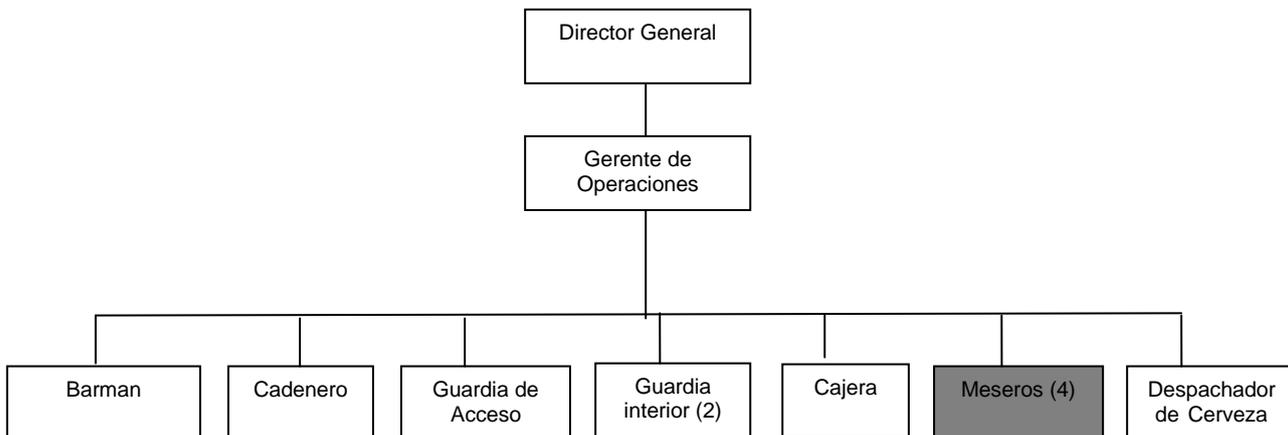
<u>Perfil</u>	
Puesto.	Cajera.
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Buena presentación.
Experiencia.	1 año.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Mesero.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Realizar ventas de cerveza a si como de bebidas preparadas.
--	---

Funciones básicas	<p>Limpieza de área de trabajo, antes y durante su jornada de trabajo, venta de cerveza, bebidas preparadas, servicio especial a mesas que solicitan el especial.</p> <p>Llegar con el cliente presentarse y ponerse a su disposición.</p>
--------------------------	--

Responsabilidades.	Es necesaria la coordinación con los demás meseros y con el gerente de operaciones para distribuirlos de una manera adecuada.
Requerimientos de Educación.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Saber leer y escribir. Facilidad de palabra. Saber contar
Rasgos fundamentales.	Buena presentación.
Comportamiento requerido.	Actuar con amabilidad, Disposición para aprender, en. Trabajar bajo presión. Comprometido(a), Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable.

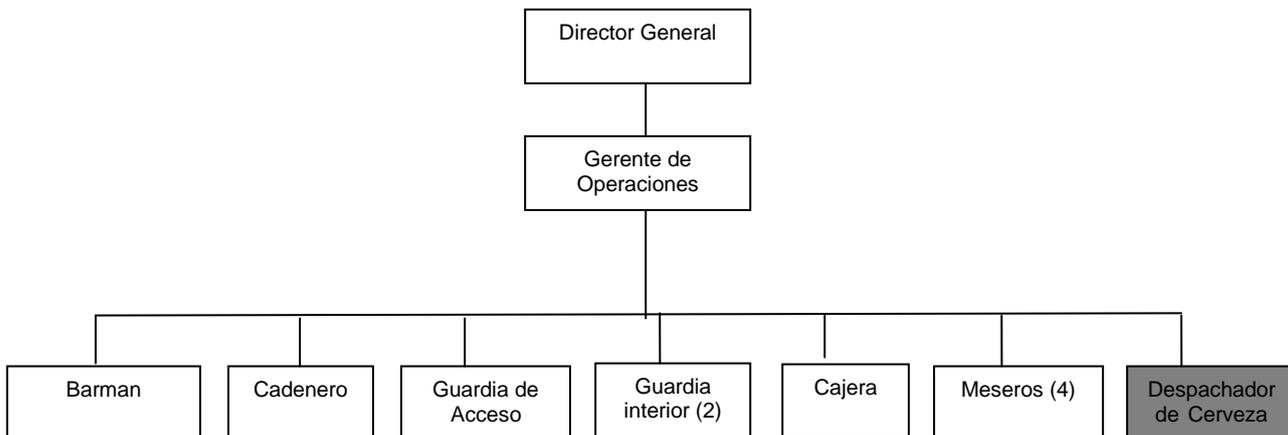
<u>Perfil</u>	
Puesto.	Mesero.
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Buena presentación.
Experiencia.	6 meses como mínimo.



LA COYOTERA BAR

Titulo de puesto	Despachador de Cerveza.
Puesto al que reporta.	Gerente de Operaciones.
Puesto que le reporta.	Ninguno.

Ubicación en organigrama



Descripción general del puesto.	Persona encargada de realizar la venta de cerveza en la barra.
--	--

Funciones básicas	<p>Limpieza de área de trabajo, antes, durante su jornada de trabajo.</p> <p>Auxiliar en inventario de cerveza a diario.</p> <p>Realzar la venta directa de cerveza.</p>
--------------------------	--

Responsabilidades.	Es necesaria la coordinación con los meseros, surtiendo en tiempo y forma los pedidos de cada uno de los meseros. Tendrá la responsabilidad de informarle al gerente de operaciones sobre todos los acontecimientos dentro de su área de trabajo.
Requerimientos de Educación.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Conocimientos y habilidades.	Saber leer y escribir. Facilidad de palabra. Saber contar Facilidad para moverse.
Rasgos fundamentales.	Buena presentación.
Comportamiento requerido.	Actuar con amabilidad, Disposición para aprender, en. Trabajar bajo presión. Comprometido(a), Facilidad de palabra, Honesto(a), Responsable.

<u>Perfil</u>	
Puesto.	Despachador de Cerveza.
Edad.	18-35 años.
Sexo.	Indistinto.
Estado civil.	Indistinto.
Escolaridad.	Secundaria, Preparatoria terminada o trunca.
Presentación.	Buena presentación.
Experiencia.	No necesaria.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se expondrá las conclusiones y recomendaciones que surgieron al elaborar el manual de organización a la empresa La Coyotera Bar, por lo que es de gran importancia que se consideren para la adecuada implementación del manual.

5.1 Conclusiones.

Al haber realizado satisfactoriamente el proyecto se concluye que se dio respuesta al problema en el que se encontraba la empresa y se cumplió con el objetivo principal que era diseñarle un documento formal en donde el personal del organismo en estudio tuviese conocimientos sobre la estructura funcional de la empresa, organigrama donde demostrara los niveles jerárquicos, tener bien definida la razón de ser, su visión, sus valores, y la descripción de los puestos.

Se concluye que un manual de organización es de mucha importancia en las empresas ya que es una herramienta administrativa que expone con detalle la estructura formal de la misma, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, además de formalizar sus funciones.

Una empresa al no contar con un manual de organización les causa un desorden en la organización que origina duplicidad en actividades, esfuerzos y pérdidas de

tiempos, además de complicarle la orientación al personal de nuevo ingreso, tal es el caso de la empresa La Coyotera Bar, que al no contar con dicha herramienta administrativa, se decidió diseñarle un manual de organización y se obtuvo resultados satisfactorios al cumplirse con el objetivo principal.

En conclusiones se establece que el personal del organismo en estudio tendrá comprensión clara sobre el contenido del manual de organización y de esa manera trabajar en conjunto con la empresa en busca de los objetivos de la misma.

Es importante establecer que el contenido de este manual es un instrumento de apoyo tanto a los empleados ya existentes en la organización así como para los de nuevo ingreso.

5.2 Recomendaciones.

Se exhorta a distribuir el manual de organización a todo el personal de la empresa y asegurar que sea entendido. Asignar a una o varias personas responsables de dar conocer el manual, así como tener el control y uso del mismo. Es muy recomendable estarlo revisando y actualizando cada determinado tiempo para que pueda ser útil este en cualquier momento.

Cada vez que el manual sea actualizado, este deberá ser dado a conocer todo al personal. Se recomienda que la misión, visión y valores sean colocados en un lugar visible para los empleados, con la finalidad de señalarles constantemente los planes de la empresa.

Se le encarga trabajar en busca de su mejora continua e irse actualizando frente al gran ambiente de competitividad que se rige, el manual de organización es solo una de las tantas herramientas administrativas que la administración ofrece, por lo que es prudente realizar un estudio en cierto periodo de tiempo por un consultor especializado para establecer la situación actual de la empresa y determinar que otras herramientas administrativas se pudiesen aplicar al organismo.

Se le recomienda estar actualizando constantemente los objetivos y dárselos a conocer a los empleados, deben ser establecidos a corto, mediano y largo plazo

esto con el fin de asegurar el óptimo funcionamiento de la empresa, se le recomienda diseñar estrategias para asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Se le pide al gerente de operaciones realizar evaluación de desempeño en un periodo de tiempo a todo el personal con el fin de detectar áreas de oportunidad y convertirlas en mejoras.

Por otro lado siendo una empresa que se dedica al servicio, que contribuye con sus actividades en la diversión y distracción de la sociedad; se le recomienda llevar controles para medir el nivel de servicio que ofrece a los clientes, para esto se propone nombrar una persona responsable para llevar un monitoreo para medir el servicio ofrecido a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto (2006). Introducción a la teoría de la administración 7ª edición.

Franklin Enrique Benjamín (2004). Organización de Empresas 3ª edición, editorial Mc Graw-Hill.

Hernández y Rodríguez (2008). Administración teoría, proceso áreas funcionales y estrategias para la competitividad, 2ª edición, editorial Mc Graw-Hill.

Koontz y Wehrich (2004), administración una perspectiva global, 12ª edición, Mc Graw-Hill, México, D.F.

Mercado Salvador (2001). Administración aplicada; teoría y practica, 2ª edición, Mc Graw-Hill.

Münch Galindo y García Martínez (2004). Fundamentos de administración, editorial trillas.

Reyes Ponce Agustín (2003). Administración de empresas, teoría y práctica 2ª parte.

Richard L. Daft y Dorothy Marcia (2010). Introducción a la administración, 6ª edición.

Rodríguez Valencia Joaquín (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 2ª edición, México, D.F.

(APENDICE 1)**ASPECTOS GENERALES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**

1 ¿Cuenta la empresa con: MISIÓN, VISIÓN, VALORES?: Es clara, entendible, los empleados la conocen, el personal se identifica con ellas, contempla a los empleados., indica su compromiso con la sociedad, se identifica con la filosofía de la empresa, etc. SI_____ NO_____

Si cuenta anotarlos en una hoja anexa.

2 ¿Cuenta la empresa con: metas, objetivos, estrategias, políticas, reglamentos, estándares, etc.? ¿Son claros, entendibles, se expresan en forma cuantitativos, se revisan periódicamente, son conocidos por los trabajadores etc.? Si _____No_____ ¿Cuáles? Si cuenta anotarlos en hoja anexa.

3 ¿Cuenta la empresa con actividades bien definidas sobre lo que tiene que realizar el trabajador en su puesto? Si_____ No_____

4 ¿Los trabajadores conocen la descripción de sus puestos, en caso de existir? Si _____No____. Especifique el motivo_____

5 ¿Se tienen procedimientos establecidos de trabajo? Si_____No_____ ¿Cuáles? Anotar en hoja anexa.

6 ¿Cuenta la empresa con manuales administrativo: Organización, políticas, procedimientos, etc.? Si_____No____. ¿Cuáles? Anotar en hoja anexa.

7 ¿La empresa cuenta con organigrama, esta actualizado, contempla a todos los puestos, lo conoce todo el personal, su diseño es entendible por el personal, está a la vista de todos, etc. Si _____No_____

ASPECTOS GENERALES DE DIRECCIÓN.

8 ¿Cómo se le motiva al personal?
Prestaciones.

Reconocimientos.

Incentivos, etc.

Explícalo ampliamente.

9 ¿Cómo se comunica el dueño o propietario de la empresa con sus trabajadores?

10 ¿Existe algún procedimiento para aclarar dudas y quejas de los empleados ¿Cuáles? Ejemplos: cartas, entrevistas personales, buzones de sugerencias, etc.

11 ¿Se les informa oportunamente a los empleados sobre los nuevos planes de la empresa? Si ____ No ____ ¿Por qué? Explique ampliamente.

12 ¿Hay reuniones frecuentes con el personal para tratar asuntos de trabajo? Si ____ No ____ ¿Por qué? Explique los motivos.

13 ¿Cuenta la empresa con métodos de supervisión del personal?

Si ____ No ____ ¿Cuáles?

¿Con qué frecuencia se realizan revisiones al trabajo de los empleados?

¿Quién es el encargado de estas revisiones?

¿Qué medidas se toman en base a estas revisiones?

ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL.

14 ¿Se tienen establecidos métodos de control en la empresa?

Sí ____ No ____

En caso de contar explique ¿Cuáles?

¿En qué departamentos o áreas de la empresa?

¿Qué resultados les ha dado?

15 ¿Se cuenta con reloj checador o lista de asistencia de los empleados como medida de control de asistencia? Si ____ No ____ Motivo. Explique ampliamente.

16 ¿Se evalúa lo planeado con lo realizado? Si___No___ Motivo. Explícalo ampliamente.

17 ¿Las técnicas de control utilizados son entendidos por todo el personal?

Si _____No_____ Motivo. Explíquelo ampliamente.

ASPECTOS GENERALES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS: MERCADOTECNIA.

18 Describa brevemente a quién está dirigido su producto o servicio, es decir quiénes son tus clientes.

19 ¿Su producto ha tenido mejoras a partir del año anterior ?Si___No___
¿Cuáles? Explícalas.

20 ¿El producto que la empresa elabora tiene marca? ¿Cuál o cuáles? Mencionalas.

21 ¿Conoce los productos o servicios que con mayor frecuencia compra su cliente? ¿Cuáles? Mencionalos.

22 ¿Cómo ofrece los productos o servicios a sus clientes?

a) Venta directa

b) Intermediarios

c) Otros___.

Especifique _____

23 ¿Cómo distribuye sus productos la empresa? ¿Lo considera adecuado?

Si _____No_____ ¿Porqué? Especifique _____

24 ¿Ha realizado publicidad de sus productos o servicios?

¿A través de qué medios?

Radio___Volantes___Carros de sonido_____

Mantas _____Otros_____ Especificar_____

25 ¿Qué resultados obtuvo? Positivos____Negativos____
Explique_____

26 ¿Toma en cuenta las quejas y sugerencias que le hacen sus clientes?
Si ___No___ Explique de que manera lo hace._____

27 ¿Evalúa la satisfacción de sus clientes sobre el servicio, calidad y precio?
Si _____No_____ Explique cómo_____

28 ¿Sabe usted por que lo prefieren sus clientes? Servicio, calidad, precio, etc. Si
____No_____ ¿motivo? Explique_____

29 ¿Sabe usted quien es su competencia? ¿Qué productos ofrecen ellos que usted no tiene? Mencione a sus principales competidores y ubicación.

ASPECTOS GENERALES DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

30 ¿La empresa tiene un procedimiento para reclutar personal para cubrir las vacantes o nuevos puestos? Si _____No_____ ¿Por qué?

En caso de contar con el procedimiento explícalo ampliamente en una hoja anexa.
En caso de utilizar de que fuentes y medios, explica cuales.

31 ¿Tiene un procedimiento para seleccionar al personal? Si ___ No _____
¿Quién realiza esta función, el dueño o encargado de la empresa?

¿Existen políticas para la selección en cuanto a edad, sexo, estudios, etc.?
¿Por qué? Explícalo ampliamente.

32 ¿Cuenta la empresa con un procedimiento para integrar (inducción-bienvenida) al trabajador a su puesto, compañeros de trabajo y a la misión, visión, valores de ésta? Sí ___No___ Explícalo ampliamente.

33 ¿Se les ofrecen cursos de capacitación a sus empleados? Sí _____ No___ Motivo.
Explícalo ampliamente.

¿Si se ofrece capacitación ¿cómo se lleva a cabo? ¿Quiénes imparten los cursos?

34 ¿La relación laboral se formaliza? ¿Cómo? Explícalo ampliamente.

35 ¿Existe rotación en la empresa? Si _____No_____

¿Conoce la causa o motivos? Explíquelo ampliamente.

36 ¿Existe ausentismo en la empresa? Si_____No_____ ¿Conoce la causa o motivos? Explíquelo ampliamente. Días en lo que el trabajador falta a sus labores.

¿Qué medidas correctivas realizan?

37 ¿Realizan evaluaciones al desempeño de los trabajadores?

Si_____No_____. ¿Cómo se lleva a cabo ésta? ¿Quién la realiza? ¿Con qué frecuencia?

ASPECTOS GENERALES DE FINANZAS.

38 ¿Tiene la empresa flexibilidad económica?

39 ¿Tiene la empresa planes financieros?

40 ¿Los recursos con que cuenta la empresa le permiten llevar a cabo la operación y el crecimiento?

41 ¿Cuenta la empresa con sistemas de control para llevar a cabo sus funciones financieras?

ASPECTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN.

42 ¿Qué innovaciones tienen los productos o servicios?

43 ¿Qué innovaciones tienen los procesos?

44 ¿El producto o servicio ha tenido mejoras a partir del año anterior?

45 ¿Cómo es la calidad del producto o servicio en relación con el competidor?

AMBIENTE EXTERNO (oportunidades y amenazas).

46 ¿Cómo han afectado a la empresa los cambios relacionados con el factor económico?

47 ¿Han beneficiado algún cambio en el factor económico a la empresa?

48 ¿Han afectado o beneficiado los cambios tecnológicos a la empresa?

49 ¿El nivel tecnológico de la organización es mejor, igual o peor que el de competidores?

50 ¿Cómo han afectado a la empresa las estrategias de los competidores?

51 ¿Cómo ha afectado a la empresa la entrada de nuevos negocios relacionada con su actividad?

52 ¿Quién tiene el poder de negociación la empresa o el proveedor?

53 ¿Cómo han afectado los cambio sociales o culturales de los clientes a la empresa? (costumbres, nuevos estilos de vida del consumidor).

54 ¿Han afectado o beneficiado los cambios políticos y legales de nuestro país a la empresa?

(APENDICE 2)

MATRIZ DE OBSERVACIÓN

VISITA A LAS INSTALACIONES				
LIMPIEZA	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
Piso				
Pared				
Vidrios				
Muebles				
CONDICIONES DEL MOBILIARIO	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
Escritorios				
Sillas				
Puertas				
Ventanas				
Estantes				
PRESENTACION DEL PERSONAL	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
Apariencia personal				
Uniforme				

Zapatos				
Arreglo				
CLIMA	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
Temperatura				
Ventilación				
ORDEN	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
Escritorios				
Archivos				
Estantes				

(APENDICE 3)

MATRIZ DE OBSERVACIÓN

FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
Exhiben la misión y visión en lugar visible.			
Están señaladas las rutas de acceso, de salida y de emergencia.			
Tienen extintores.			
Hay un mostrador para atender a los clientes.			
Tienen un letrero en la fachada.			

Se cuenta con estacionamiento.			
El personal es amable.			
El tiempo que espera el cliente en ser atendido es tolerable.			
El ambiente organizacional es armónico.			
El personal es capaz de de resolver las dudas y necesidades del cliente.			
El proceso que se sigue para atender una venta de mostrador, es ágil para el cliente.			
Existen objetos que obstruyan el paso a los trabajadores y clientes.			

(APENDICE 4)

Favor de marcar con una X en el recuadro que de respuesta su opinión.

1.- ¿Conoce la misión de la empresa?

Si

Mencione _____

No

2.- ¿Conoce la Visión de la Empresa?

Si

Mencione _____

No

3.- ¿Conoce los valores de la empresa?

Si

Mencione _____

No

4.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si

Mencione _____

No

(APENDICE 5)**ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN DEL ORGANISMO****I.-Aspectos generales de la misión:**

1.- ¿La empresa cuenta con misión?

2.- ¿Está por escrito?

3.- ¿La conoce el personal?

4.- ¿Está a la vista de todos?

5.- ¿Muestra claramente su que hacer fundamental o propósito principal?

6.- ¿Especifica si su negocio son productos o servicios?

7.- ¿Se tiene identificado:

¿Quiénes son?

¿Qué hacen?

¿Hacia dónde se dirigen?

8.- Dentro de la misión hacen mención a los siguientes elementos?

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos a servicios de la empresa?
- Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿es la tecnología un interés primordial de la empresa?

- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Concepto de la misma: ¿cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

II.-Aspectos generales de un organigrama.

- 1.- ¿La empresa cuenta con organigrama?
- 2.- ¿Esta actualizado?
- 3.- ¿Contempla a todos los puestos?
- 4.- ¿Lo conoce todo el personal?
- 5.- ¿Su diseño es entendible por el personal?
- 6.- ¿Esta a la vista de todos?
- 7.- ¿La comunicación es rápida entre supervisor y subordinado?
- 8.- ¿Cómo considera la organización de la empresa? ¿Organización formal u Organización informal?
- 9.- ¿Muestra las principales líneas de autoridad?

III.-Aspectos generales de la descripción de puesto:

- 1.- ¿La empresa cuenta con descripción de puestos?
- 2.- ¿Cuántos puestos tiene su empresa?
- 3.- ¿Nombre de los puestos?
- 4.- ¿Cuáles son las actividades de cada puesto?
- 5.- ¿Contempla todos los puestos?
- 6.- ¿Esta por escrito?
- 7.- ¿Esta actualizado?
- 8.- ¿La descripción de puestos contempla todas las actividades bien definidas sobre lo que tiene que realizar el trabajador en su puesto?
- 9.- ¿Los trabajadores conocen la descripción de sus puestos?
- 10.- ¿Son clara la descripción de puesto?
- 11.-¿Se tienen procedimientos establecidos de trabajo?

