



CAMPUS COATZACOALCOS

# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL  
PARA LA EMPRESA GUSHIKEN DE COATZACOALCOS,  
VERACRUZ.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**JESSICA PAOLA ESPINOSA BERMEJO**

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

**Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos**

**L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez**

Coatzacoalcos, Ver.

2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedico a las personas más importantes de mi vida, Mi Familia.

A mis padres, Miguel A. Espinosa Torres y Leticia Bermejo Orozco:

Gracias por estar siempre ahí brindándome todo su amor, apoyo, creer en mí, y hacerme lograr las cosas aunque me parecieran imposibles. Gracias por todos sus consejos a lo largo de mi vida. ¡Los amo y son los mejores papás que alguien pueda tener!

A mi hermana Michelle:

Por su cariño y estar conmigo siempre. ¡Te Quiero Mucho!

A mi Abue Simona Torres G. por su amor, apoyo y estar siempre pendiente de mí.

A mi asesora de tesis, Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos, y a mi revisor la L.A.E Violeta Infanzón Vázquez, por su gran apoyo y motivación durante la realización de este proyecto.

A mi director de carrera, C.P.A. Rafael Ortiz González, gracias por todo el apoyo que me brindo para poder elaborar esta tesis.

Al Honorable Jurado.

**INDICE**

Introducción .....	2
Capítulo I. Metodología de la investigación .....	4
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Justificación .....	7
1.3 Objetivos .....	7
1.3.1 General .....	7
1.3.2 Específicos .....	7
1.4 Hipótesis .....	8
1.4.1 Hipótesis de trabajo .....	8
1.4.2 Hipótesis nula .....	8
1.5 Variables .....	8
1.5.1 Variable independiente .....	8
1.5.2 Variable dependiente .....	8
1.6 Definición de variables .....	8
1.7 Tipo de estudio .....	9
1.8 Diseño .....	9

1.9 Población y muestra .....	10
1.10 Instrumentos de medición .....	10
1.11 Recopilación de datos .....	12
1.12 Proceso .....	12
1.13 Procedimiento .....	13
1.14 Análisis de los datos .....	15
1.15 Importancia del estudio .....	15
1.16 Limitaciones del estudio .....	15
Capítulo II. Marco teórico .....	17
2.1 Organización .....	18
2.1.1 Organización como etapa del proceso administrativo .....	18
2.1.2 Principios de organización.....	21
2.1.3 Etapas de la organización .....	22
2.1.4 Técnicas de organización .....	28
2.2 Manuales administrativos .....	35
2.2.1 Antecedentes de los manuales administrativos.....	35
2.2.2 Definición de manual .....	36
2.2.3 Importancia en la organización .....	37
2.2.4 Planeación de la elaboración de manuales .....	39
2.2.5 Proceso de elaboración .....	43

2.2.6 Clasificación de los manuales administrativos .....	50
2.2.6.1 Por su contenido .....	50
2.2.6.2 Por su función específica.....	53
2.2.6.3 Por su naturaleza .....	53
2.2.6.4 Por su ámbito de aplicación .....	54
2.3 Manual de organización .....	54
2.3.1 Concepto .....	54
2.3.2 Importancia .....	55
2.3.3 Tipos de manuales de organización .....	55
2.3.4 Contenido del manual .....	56
Capítulo III. Resultados .....	60
3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos .....	61
3.2 Interpretación de los datos .....	67
3.3 Manual de organización general para la empresa Gushiken .....	69
Capítulo IV. Conclusiones y sugerencias .....	95
4.1 Conclusiones .....	96
4.2 Sugerencias .....	97
Anexos .....	98
Anexo 1: Cuestionario aplicado a empleados de Gushiken .....	99
Anexo 2: Cuestionario de análisis de puesto .....	101

Anexo 3: Tabulación de resultados .....	103
Bibliografía .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Por funciones .....	24
2.2 Por productos .....	24
2.3 Por clientes .....	25
2.4 Por procesos .....	25
2.5 Geográfica o por territorios .....	26
2.6 Por secuencia .....	26
2.7 Por proyecto .....	27
2.8 Organigrama vertical .....	29
2.9 Organigrama horizontal .....	30
2.10 Organigrama mixto .....	30
2.11 Organigrama de bloque .....	31
2.12 Organigrama circular .....	31
2.13 Reclutamiento de personal .....	32
2.14 Forma de trabajo .....	34



2.15 Aprobación del manual .....	48
2.16 Hoja de aprobación .....	48
3.1 Evolución de la empresa .....	61
3.2 Conocimiento de la misión .....	62
3.3 Valores organizacionales .....	62
3.4 Objetivo de la empresa .....	63
3.5 Identificación del jefe inmediato .....	63
3.6 Objetivo del puesto .....	64
3.7 Conocimiento de funciones del puesto .....	64
3.8 Funciones para las que fue contratado .....	65
3.9 Conocimiento de interrelación de puestos .....	65
3.10 Información para desempeñar funciones .....	66
3.11 Existencia de manual .....	66

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan día a día al reto de satisfacer las necesidades de sus clientes y de posicionarse como líderes en el mercado. Para poder lograr lo que se proponen es necesario que cuenten con una buena estructura organizacional.

Sin embargo, las empresas no siempre cuentan con ésta estructura tan bien definida y funcionan de manera empírica, lo que deriva en los problemas más cotidianos que tienen como: desorganización, errores en las actividades, bajo desempeño de sus empleados y la insatisfacción del cliente.

La estructura organizacional de una empresa debe considerar:

- Diferenciación de actividades
- Obligaciones y responsabilidades
- Cada una de las partes de la organización tiene que estar encaminada a la consecución de los mismos objetivos.

Todo esto para poder organizar una empresa u organismo mediante un manual de organización general en un mismo documento que está al alcance de todos los que lo necesiten.

El manual de organización es muy funcional pues incluye: antecedentes de la empresa, objetivos generales, organigrama, funciones y descripción de cada uno de los puestos que la integran y relaciones entre ellos.

En la presente tesis se mostrará la forma correcta de elaborar un manual de organización general y como su aplicación ayuda a organizar una empresa del sector comercial.

La estructura de la investigación está integrada por 4 capítulos:

- I. Metodología de la investigación: Es el proceso que se llevó a cabo para poder realizar el presente estudio, empezando por el planteamiento del problema, objetivos que se quieren lograr, en que y a quienes beneficia el estudio, así como los elementos necesarios para recabar información. Para efectos de esta tesis la empresa con la cual desarrollamos la metodología es Gushiken de Coatzacoalcos, con el objetivo de elaborar una propuesta de manual de organización para la misma.
- II. Marco Teórico: Es el análisis de la teoría que sirve como fundamento para interpretar los resultados de esta investigación y construir el marco que servirá de base para la misma.
- III. Resultados: En este capítulo se muestra el resultado final de toda la investigación, en la tesis se presenta la propuesta del Manual de Organización General para la empresa Gushiken.
- IV. Conclusiones y Sugerencias: Se presentan conclusiones sobre los resultados obtenidos, sugerencias de aplicación, uso, conservación y actualización en lo que se refiere al manual de organización general de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Hoy en día las empresas deben estar mejor preparadas en todos los aspectos para poder enfrentarse a un mercado competitivo en el cual solo las mejores organizadas y estructuradas permanecerán en la mente del consumidor y logran su consolidación en el mercado.

La organización es pieza fundamental para el desarrollo de cualquier entidad, está orientada al cumplimiento de objetivos y metas de manera eficaz y eficiente, contribuye a detectar las necesidades presentes y futuras y proporciona soluciones adecuadas cuando se detecta un problema evitando así el desvío de los objetivos.

Uno de los problemas más graves que enfrentan las empresas en la actualidad es la falta de organización, que abarca desde los antecedentes de la empresa, como se ha ido desempeñando y desarrollando a partir de sus inicios, sus objetivos estratégicos, hasta las actividades generales que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos existentes; ocasionando que los empleados no se sientan parte de la entidad y dificultando su desempeño dentro de la misma.

Esta deficiencia que se está haciendo presente cada vez más en las empresas es originada porque no cuentan con un departamento específico para esta función o que los ejecutivos encargados de realizarla no están capacitados adecuadamente para llevarla a cabo.

El manual de organización es una de las técnicas más eficientes para la sistematización de los procesos administrativos y lograr la organización de una empresa.

Un manual de organización elaborado adecuadamente ofrece documentación general de la empresa, como la estructura orgánica, objetivos estratégicos, funciones correspondientes a cada departamento y puestos de la entidad, relaciones que hay entre uno y otro, así como los grados de autoridad y responsabilidad; y a través de él se logra un desempeño eficiente del personal reflejado en las utilidades, calidad del trabajo, posicionamiento competitivo y consolidación en el mercado.

La empresa Gushiken de Coatzacoalcos, Ver., carece de un documento en el que su información este organizada y estructurada adecuadamente ya que no cuenta con un profesional capacitado para la elaboración de un manual de organización eficiente.

Estos problemas ocasionan que los empleados no realicen adecuadamente sus tareas lo que disminuye los niveles de calidad y competitividad dentro del mercado y la oportunidad de posicionarse como una de las mejores empresas de la región.

Es por ello que la interrogante para esta investigación es la siguiente:

¿Es el manual de organización una herramienta eficiente para estructurar y sistematizar las actividades de la empresa Gushiken?

## **1.2 Justificación**

El objeto principal de un manual de organización es ser una herramienta que permita documentar y guiar todas las actividades que se realizan en una entidad, de manera que se lleven a cabo de la mejor forma posible beneficiando tanto a la empresa como a las personas que laboran en ella.

El presente trabajo tiene la finalidad de ser una guía para la empresa Gushiken, mostrando la forma más óptima de lograr una organización y sistematización de sus actividades, facilitará la integración a la empresa de nuevos miembros permitiéndoles identificar cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar y para los cuales fue creada la entidad, así como las actividades y funciones que habrán de desempeñar en sus puestos; para los miembros que ya son parte de la organización, es un documento de consulta al cual pueden acudir en caso de dudas acerca de su papel dentro de la empresa, y para las personas ajenas a ésta y que deseen saber más acerca de la misma, el manual de organización les presenta de manera general una visión de lo que es Gushiken.

Esta investigación también será de mucha utilidad para estudiantes, profesionistas, empresas, y personas que estén interesadas en elaborar un manual de organización, ya que se describirán todos los aspectos necesarios para crearlo.

## **1.3 Objetivos**

Los objetivos de la presente investigación son de dos tipos:

### **1.3.1 General**

Elaborar un manual de organización de la empresa Gushiken para lograr una sistematización de sus actividades.

### **1.3.2 Específicos**



1. Describir la metodología para la elaboración de un manual de organización.
2. Determinar las necesidades de la empresa para generar la carta organizacional.
3. Integrar la descripción de puestos de la empresa.
4. Comprobar que el manual de organización es una herramienta que permite organizar, estructurar y sistematizar la información de una empresa.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo:**

El manual de organización es una herramienta eficiente para estructurar y sistematizar las actividades de la empresa Gushiken.

### **1.4.2 Hipótesis nula:**

Es inexistente que el manual de organización permita estructurar y sistematizar las actividades de la empresa Gushiken.

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variable independiente**

Manual de organización

### **1.5.2 Variable dependiente**

Sistematización y estructurar las actividades.

## **1.6 Definición de variables**

Manual de organización: Documento que contiene información detallada y sistemática de una empresa acerca de sus antecedentes, estructura orgánica, funciones, puestos y relaciones entre ellos, aspectos legales, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación de la entidad.

Sistematización y estructurar las actividades: Sistematizar es ordenar la información en base a ciertos criterios, y estructurar es concentrar y dar forma a éstos datos para su fácil consulta y análisis. Para sistematizar y estructurar las actividades se deben realizar los siguientes pasos:

1. Delimitar el objeto a sistematizar.
2. Definir aspectos de interés.
3. Ordenar la información sobre las actividades que se realizan en la empresa por criterios y categorías.
4. Concentrar la información en un documento para su consulta. De esta manera se tiene un acceso fácil y rápido a ella.

### **1.7 Tipo de Estudio**

El estudio que se realizó fue de tipo descriptivo y confirmatorio.

Descriptivo: Se detallaron las características más importantes del objeto de estudio apoyándose en referencias bibliográficas y técnicas específicas de recolección de información. Toda la información recabada ayudó a comprender mejor nuestro objeto y así poder relacionarlo en la práctica dentro de la empresa Gushiken, y lograr realizar una propuesta de manual de organización general para la misma.

Confirmatorio: Al obtener información a través del marco teórico y otros instrumentos, se busca confirmar la hipótesis previamente planteada, y determinar si el manual de organización general ayuda a estructurar y sistematizar una empresa.

### **1.8 Diseño**

La investigación realizada fue de campo ya que la recolección de información se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Gushiken, de esta

manera permite al investigador tener conocimientos más a fondo de lo que se está estudiando y manejar la información y los datos con más seguridad.

### **1.9 Población y Muestra**

Para esta tesis la población que se tomará en cuenta será la empresa Gushiken de Coatzacoalcos, y por ser una entidad pequeña la cual cuenta con siete empleados solamente, no se realizará muestreo.

Por lo tanto:

N= 7 empleados.

1 Gerente General

1 Jefe de Ventas

1 Responsable de Tienda

3 Responsable del Servicio al Cliente

1 Encargado de Almacén

### **1.10 Instrumentos de Medición**

Los instrumentos de medición utilizados para recabar la información necesaria para la presente tesis fueron los siguientes:

#### **a) Cuestionarios**

Para obtener datos más concretos y precisos, como primer herramienta se utilizó un cuestionario el cual constó de 11 preguntas estructuradas con 3 opciones de respuesta, que fue aplicado a todo el personal de Gushiken, a excepción del Gerente General (Ver anexo 1).

Contenía instrucciones precisas para contestarlos y se mencionó el objetivo de su aplicación. Los puntos a tratar en las preguntas fueron:

- Información organizacional como misión, visión, valores y antecedentes.

- Conocimiento de las funciones respectivas del puesto que desempeña el empleado
- Estructura orgánica, líneas de autoridad y responsabilidad.

#### b) Entrevista

Como segunda herramienta se entrevistó a cada uno de los empleados cara a cara con la finalidad de lograr una mayor interacción social entre el entrevistador y el entrevistado, la entrevista se basó en una serie de preguntas no estructuradas, sin embargo, se tenía claro el objetivo a lograr con esta herramienta para poder obtener respuestas más detalladas por parte del entrevistado y permitiendo a éste una mayor libertad de expresión profundizando en ciertas áreas que al principio parecieron menos relevantes.

Con la entrevista se analizaron las siguientes variables:

- Información general de las actividades de la empresa.
- Identificación de funciones y rol dentro de la empresa por parte del empleado.
- Comprensión de los objetivos de cada departamento.

#### c) Análisis de puestos

Se aplicó un cuestionario de análisis de puesto con el que se obtuvo información acerca de los componentes de cada unidad que integra Gushiken y así poder crear una adecuada descripción de los mismos (Ver anexo 2).

#### d) Observación

Otra herramienta utilizada fue la observación directa, lo que se pretendía con esta técnica era comparar lo que se debe efectuar en cada puesto con lo que realmente se llevaba a cabo e identificar errores en el desempeño de funciones. Se llevó a cabo sin ocultamiento y de manera personal.

### **1.11 Recopilación de Datos**

Los cuestionarios proporcionaron información más concisa y concreta acerca del objeto de estudio. Los resultados de éstos últimos se graficaron para su posterior análisis e interpretación.

Las entrevistas se realizaron cara a cara con el objetivo de tener una visión más amplia acerca de lo que se le estaba preguntando al empleado, permitiendo que tuviera la oportunidad de expresarse de una manera más cómoda y ofreciéndonos detalles que con los otros instrumentos de medición no hubiéramos podido obtener.

Los elementos que se obtuvieron con el cuestionario de análisis de puestos fueron: identificación del puesto, descripción genérica y específica de las actividades que se realizan en él, requerimientos del puesto como escolaridad, habilidades, experiencia, y el perfil que debe reunir la persona que lo ocupe.

El último recurso usado fue la observación directa que se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Gushiken en horarios de trabajo, permitiendo hacer anotaciones relevantes para adicionar a la información ofrecida por las entrevistas y poder complementar este trabajo.

Para la observación fue necesario acudir a la empresa una semana de manera continua estudiando los puntos que nos interesan para fin del estudio.

### **1.12 Proceso**

A continuación se mencionan de manera cronológica las acciones emprendidas, con el objetivo de recabar información para el estudio que nos atañe:

1. Recolección y análisis de información a través de fuentes bibliográficas.
2. Diseño de los instrumentos de medición: Cuestionarios, entrevistas, análisis de puestos y observación directa.

3. Concertación de citas para establecer días y horarios para la aplicación de los instrumentos previamente diseñados.
4. Aplicación de los instrumentos de medición.
5. Recopilación, procesamiento y análisis de los datos obtenidos de manera estadística, mediante gráficas porcentuales.
6. Elaboración del manual de organización de la empresa Gushiken.

### **1.13 Procedimiento**

A continuación se detallan las acciones específicas que conforman cada uno de los pasos del proceso para llevar a cabo la investigación:

1. Recolección y análisis de información a través de fuentes bibliográficas.
  - Investigar en diferentes fuentes bibliográficas información acerca del objeto de estudio.
  - Depurar la información.
  - Seleccionar y ordenar los datos necesarios.
  - Analizar la información recabada.
2. Diseño de los instrumentos de medición: Cuestionarios, entrevistas, análisis de puestos y observación directa.
  - Determinar los datos que se quieren obtener con cada instrumento.
  - Diseñarlos de acuerdo a las necesidades de la investigación.
  - Elaborar los cuestionarios, entrevistas, análisis de puestos y observación directa.
3. Concertación de citas para establecer días y horarios para la aplicación de los instrumentos previamente diseñados.
  - Informar al responsable de tienda la necesidad de aplicar los instrumentos de medición para la investigación.

- Establecer días y horarios para su aplicación.
  - Informar a los demás empleados.
4. Aplicación de los instrumentos de medición:
- Acudir el día y a la hora acordada a la tienda para la aplicación de los instrumentos de medición.
  - Informar al personal de la importancia y objetivo de la aplicación.
  - Aplicar cuestionarios a todo el personal.
  - Realizar entrevistas cara a cara con cada miembro de la empresa.
  - Contestar los cuestionarios de análisis de puestos con el departamento de ventas.
  - Llevar a cabo la observación directa sin ocultamiento en las instalaciones de Gushiken.
5. Recopilación, procesamiento y análisis de los datos obtenidos de manera estadística, mediante gráficas porcentuales.
- Recopilar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos.
  - Determinar los datos importantes y relevantes para la investigación.
  - Analizar la información.
  - Realizar tabulación de los datos.
  - Elaborar gráficas porcentuales.
  - Interpretar los datos.
6. Elaboración del manual de organización de la empresa Gushiken.
- Redactar los antecedentes históricos de la empresa.
  - Determinar la base legal.
  - Realizar listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos.

- Diseñar el organigrama.
- Elaborar la descripción de puestos.
- Conformar el directorio corporativo.
- Listar el glosario de términos.

#### **1.14 Análisis de los Datos**

Los datos de las entrevistas y de la observación fueron analizados de manera descriptiva y los cuestionarios de manera analítica y porcentual, lográndolo mediante gráficas realizadas con la concentración de los mismos.

El hecho de analizar los datos de diferente manera, nos da una manera eficiente de corroborarlos y así tener información más confiable.

#### **1.15 Importancia del Estudio**

La importancia de este estudio, fue presentar a la empresa Gushiken una propuesta de manual de organización adecuado a sus necesidades para sistematizar su información, logrando así documentar información básica de la empresa, sus inicios, su estructura orgánica y delimitar funciones y puestos.

Al aplicar este manual, le permitirá desarrollar sus funciones con una mayor eficiencia y calidad logrando mejorar su posicionamiento competitivo dentro del mercado.

#### **1.16 Limitaciones del Estudio**

Algunos obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de la tesis fueron:

- Al inicio de las entrevistas los empleados se mostraron con un poco de timidez para responder las preguntas planteadas, aunque al final se logró el resultado esperado.
- Se pudo apreciar un poco de nerviosismo en los empleados durante la etapa de observación, y al principio no desempeñaban su trabajo como



usualmente lo hacen. Conforme pasaron los días se acostumbraron a la presencia del evaluador y lograron realizar sus labores de manera normal.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Organización**

### **2.1.1 Organización como etapa del proceso administrativo**

Las empresas y organizaciones están conscientes que la eficiencia de sus actividades, el máximo aprovechamiento de sus recursos y el óptimo desempeño de sus empleados sólo es posible a través de una buena organización.

Una vez establecidos los planes y lo que se quiere alcanzar con ellos, el siguiente paso es hacernos las siguientes preguntas: ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Cómo vamos a utilizar nuestros recursos para lograrlo? En este momento es donde toma importancia la función de organización.

Para poder profundizar en el tema primero debemos definir el concepto de organización apoyándonos en algunas de las definiciones más destacadas:

Harold Koontz y Cyril O'Donnell:

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, 7ª ed., México, Trillas, 2006, p. 111,112.

Agustín Reyes Ponce:

“Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”<sup>2</sup>

Isaac Guzmán V.:

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.”<sup>3</sup>

Henry Fayol:

“Organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones”.<sup>4</sup>

La función organizadora en las empresas consiste en coordinar de manera racional sus funciones, información y su personal, a través de la cual se consiguen los objetivos deseados, la organización es la estructura que define a la empresa.

En algún momento todos hemos sido parte de alguna empresa u organismo en el que se tuvo una buena o mala organización. La organización es la estructura que mantiene unida a la empresa, la cual es creada para que todo funcione como se desea y se cumplan los objetivos esperados.

---

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed., trad. de Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montañó Serrano, México, McGraw-Hill, 2006, p. 72.

El diseño de la organización va a buscar que los medios y recursos con los que se cuentan se adapten a los planes elaborados, e identificar cuáles son las limitantes que podrían existir para realizarlos.

La mayoría de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, tienen un sistema organizativo empírico, y no es el adecuado a sus necesidades, por lo que algunas logran tener éxito y competitividad hasta cierto punto y después no mantienen el nivel competitivo que se requiere para permanecer en el mercado.

Algunos de los problemas a los que se enfrentan estas empresas son la diferenciación de actividades, las obligaciones o deberes y las responsabilidades.

La diferenciación de actividades: Las micro y algunas pequeñas empresas no tienen tanto problema en este punto porque sus actividades no son muchas, pero las medianas y grandes tienen una gran diversidad de ellas y su deber es tenerlas bien identificadas para saber cuál es la función de cada una y cómo deben ser realizadas para el mejor desempeño de la empresa.

Las obligaciones o deberes y las responsabilidades: Primero se tiene que definir a éstos dos conceptos. “Las obligaciones son las actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización; y la responsabilidad es la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados.”<sup>5</sup>

Las empresas no siempre tienen bien delimitadas las responsabilidades que conlleva cada puesto, y como consecuencia hay actividades que no se realizan o nadie responde por ellas. La responsabilidad es el compromiso que adquiere cada subordinado por el deber que se le asigna, y es importante que éste bien definida por escrito, por ejemplo en los manuales; contribuyendo así mantener la disciplina, cumplimiento e incluso autoridad en el organismo.

---

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 2ª ed., México, ECAFSA, 1992, p. 15-16.

Es por esto la actual importancia que se le otorga a la estructuración de la organización, sin ella se ocasionan problemas de autoridad provocando duplicidad de mando, falta de responsabilidad, conflictos en la jerarquía, ineficiencia en las funciones y tareas, mal desempeño de los empleados, entre otros.

Un buen diseño de organización debe contener los elementos necesarios para que los procesos de dirección y control se lleven adecuadamente a través de canales de comunicación propios a las necesidades de la empresa, además ayuda a la toma de decisiones.

### **2.1.2 Principios de organización**

La estructura que se va a adoptar debe considerar los 9 principios fundamentales de la organización:

1. Del objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben de ir acorde a los objetivos de la empresa. Es importante que la organización promueva la eficiencia y simplifique el trabajo y no se convierta en un sistema burocrático excesivo.
2. Especialización: Adam Smith afirma que *el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad*, de esta manera se logra una mejor eficiencia y destreza en sus tareas.<sup>6</sup>
3. Jerarquía: Es necesario establecer de una manera clara las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, siguiendo el orden jerárquico.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad: Este principio se refiere a que todo grado de autoridad conlleva a un grado de responsabilidad, si a una persona se le otorga cierta responsabilidad pero no se le da autoridad necesaria, ésta no logrará realizar bien su trabajo.

---

<sup>6</sup> Münch Galindo, Lourdes, op. cit., nota 1, p.114.

5. Unidad de mando: Debe de establecerse un solo jefe para cada función, los subordinados no deberán de reportar a más de un superior, esto con el objeto de evitar confusiones e ineficiencia.
6. Difusión: Las obligaciones de cada puesto que incluyen autoridad y responsabilidad deben hacerse conocer a los miembros de la organización, y ser asentadas por escrito.
7. Amplitud o tramo de control: Es el número de subordinados que dependen de un ejecutivo. De acuerdo a Lyndall Urwick: *“un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados”*.<sup>7</sup>
8. De la coordinación: Todos los departamentos de una empresa deben estar en equilibrio para que las funciones se realicen eficientemente.
9. Continuidad: La organización es algo que nunca termina, se le debe dar un seguimiento para ir realizando ajustes y modificaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa u organismo.

### **2.1.3 Etapas de la organización**

El proceso de organización se divide en dos etapas:

- a) División del trabajo
  - b) Coordinación
- 
- a) División del trabajo

La división del trabajo consiste en dividir una tarea compleja en elementos más pequeños, de tal forma que se divida en varias personas logrando así la

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 116

especialización y haciendo que el trabajo sea llevado a cabo con mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo.

Un factor importante dentro de la división del trabajo y que conduce a una organización efectiva es el grado de centralización y descentralización de las actividades; es decir, el grado de delegación que se otorgara.

La centralización es la concentración del poder y la responsabilidad en los más altos niveles jerárquicos (directivos) de una organización, por lo tanto, las decisiones de más importancia y que tienen un impacto mayor en la empresa son las que deben concentrarse en el nivel más alto. Esta Administración se delega poco a poco pero el control se mantiene en los directivos o en los altos mandos.

La descentralización en cambio es la distribución del poder y la toma de decisiones a niveles jerárquicos más bajos en la organización. El grado de descentralización conferido a cada unidad administrativa dependerá de cada organización considerando aspectos como:

- Situación actual de la empresa.
- Estilo de liderazgo adquirido.
- Medios con los que cuenta el organismo.

La división del trabajo conlleva tres elementos:

Jerarquización:

Es la definición de la estructura orgánica de la empresa, indicando los diferentes niveles de autoridad y sus respectivos subordinados.

Departamentalización:

Consiste en la agrupación en departamentos de diversas funciones en base a su similitud, o relaciones entre sí, dependiendo de las necesidades del organismo. Entre los principales tipos de departamentalización se encuentran:



Funcional.

“También denominada agrupación por función, departamentalización por funciones o incluso estructura funcional, es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas recursos humanos, mercadeo, producción, etc.”<sup>8</sup> (ver figura 2.1)



FIGURA 2.1 Por funciones.

Por productos.

“La organización basada en los productos o servicios incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados de la empresa”.<sup>9</sup> (ver figura 2.2)

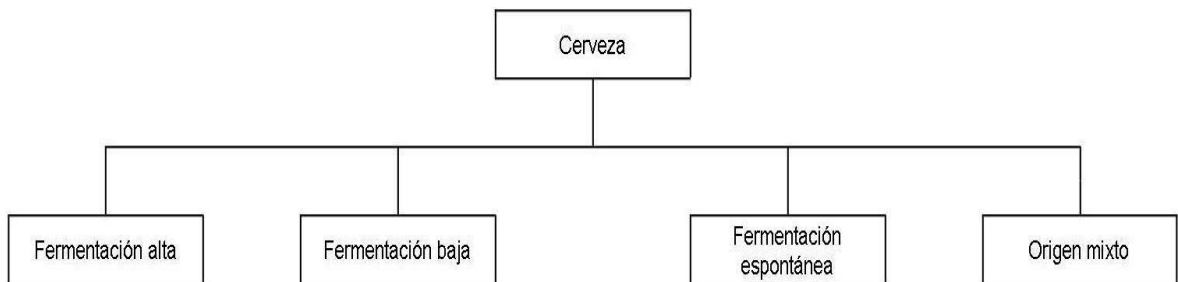


FIGURA 2.2 Por productos.

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración, teoría, proceso y práctica*, 3ª ed., trad. de Germán Alberto Villamizar, Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 237.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 238.

Por clientes.

“La organización basada en la clientela (Consumidores o usuarios o clientes) implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo”.<sup>10</sup> (ver figura 2.3)

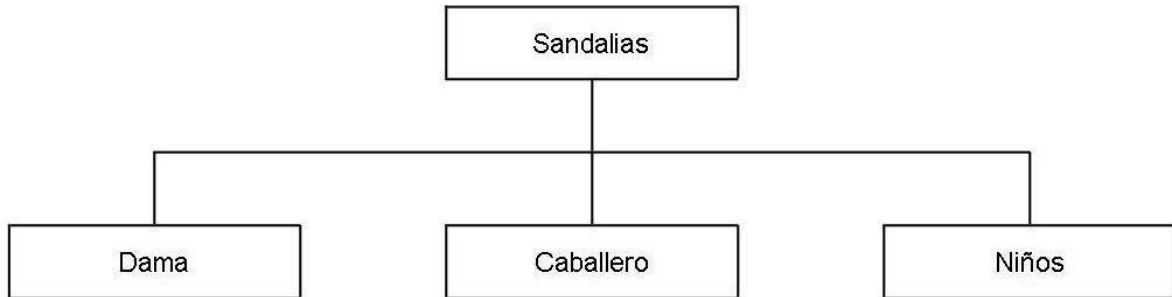


FIGURA 2.3 Por clientes.

Por procesos o equipos.

“Este medio es lógico cuando las maquinas o el equipo utilizados requieren habilidad especial para su operación o son de gran capacidad, lo que elimina la división organizacional, o hay instalaciones tecnológicas que sugieren fuertemente una localización concentrada”.<sup>11</sup> (ver figura 2.4)

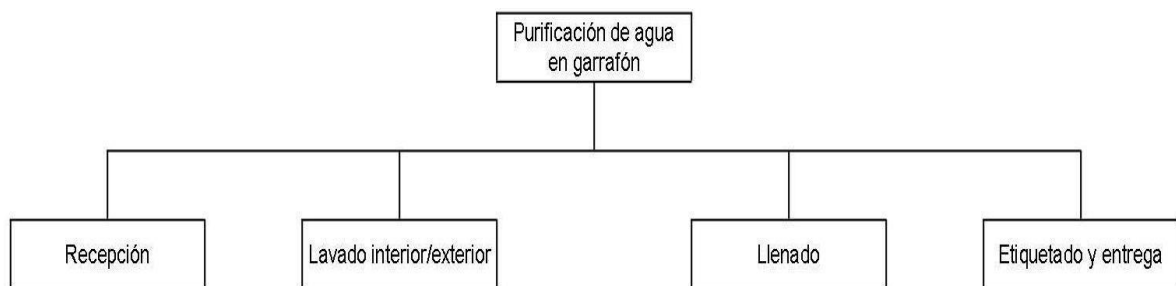


FIGURA 2.4 Por procesos.

<sup>10</sup> Ibídem, p. 242

<sup>11</sup> Terry R., George y Franklin G., Stephen, *Principios de administración*, 16ª reimp., México, CECSA, 2001.p. 260.

Geográfica o por territorios.

“Se sigue este método cuando la cercanía a las condiciones locales parece ofrecer ventajas, tales como bajo costo de operación y oportunidades para capitalizar las condiciones locales atractivas según se presenten”.<sup>12</sup> (ver figura 2.5)

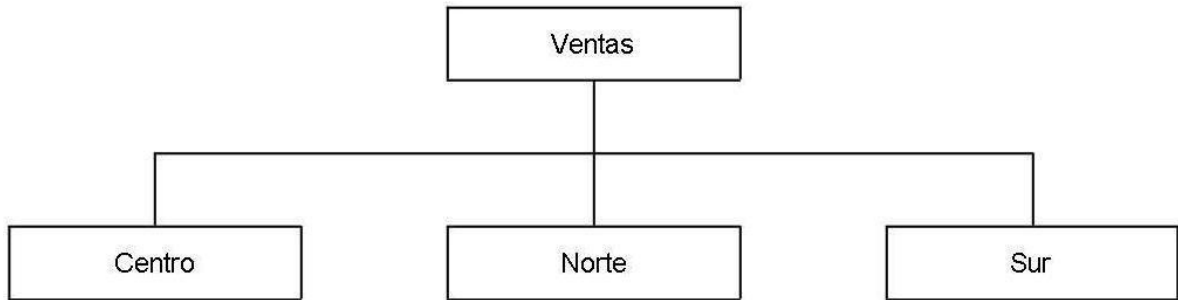


FIGURA 2.5 Geográfica o por territorios.

Secuencia.

Se utiliza frecuentemente por razones técnicas o económicas. Este tipo de departamentalización utiliza secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. (ver figura 2.6)

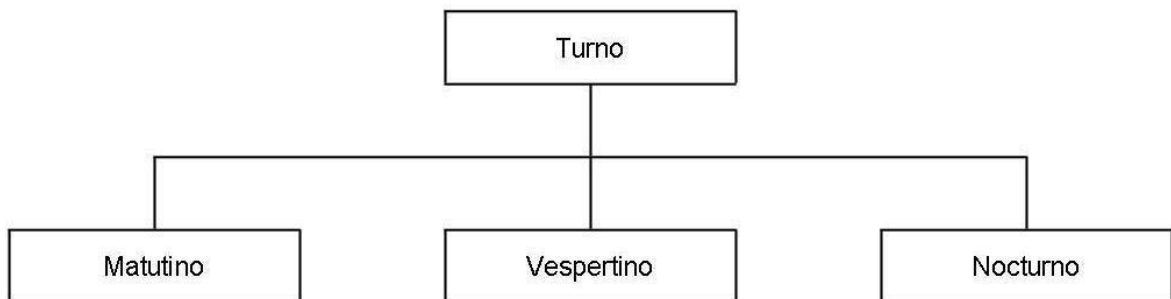


FIGURA 2.6 Por secuencia.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 258.

## Proyectos

“Esta disposición implica asignar un equipo o grupo especial a un proyecto definido o bloque de trabajo, el cual se extiende desde su inicio hasta la terminación de una cantidad y tipo de trabajo definido y deseado”.<sup>13</sup> (ver figura 2.7)

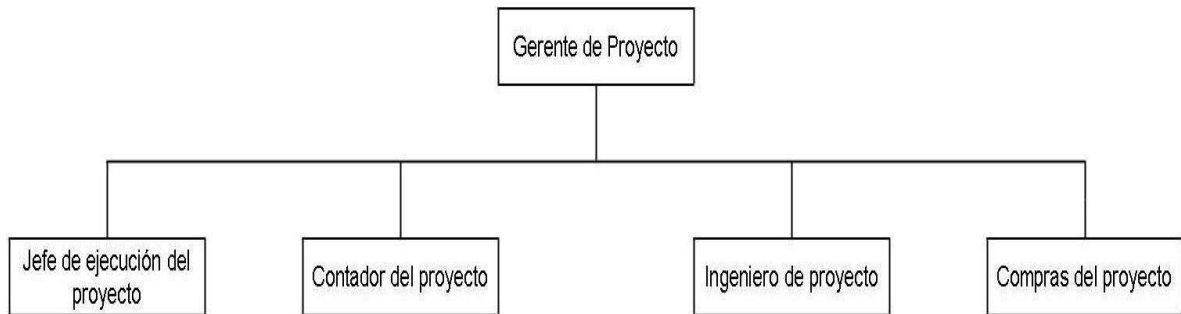


FIGURA 2.7 Por proyecto.

### Descripción de funciones, actividades y obligaciones:

Es fundamental describir con exactitud las funciones, actividades y obligaciones que se refieren a cada puesto. Esto ayudará a reducir errores, eliminar duplicidad de funciones y que el empleado tenga más claro cuál es su función dentro de la empresa.

#### b) Coordinación:

Consiste en integrar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa, haciendo que los recursos y esfuerzos se sincronicen para el logro de los objetivos.

La coordinación hace que los intereses de cada departamento se integren a los de la empresa para que no pierdan la noción de su papel dentro de la misma, de lo contrario cada departamento perseguiría sus propios intereses y olvidaría que son parte de un sistema.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 261.

#### 2.1.4 Técnicas de organización

Son todos aquellos instrumentos que ayudan a que se logre una buena organización, como son: organigramas, manuales, diagrama de flujo, diagrama de proceso, formas, carta de distribución del trabajo o actividades, análisis de puestos.

Organigramas:

Son representaciones gráficas de la estructura formal de la organización donde se identifican la jerarquía, líneas de mando y autoridad y relaciones interdepartamentales.

Los organigramas se clasifican de la siguiente forma:

- Por su ámbito

-Generales: Contienen información relativa a toda la organización.

-Específicos: Muestran la organización de un área específica o departamento de la empresa.

- Por su objeto:

-Estructurales: Representan sólo las unidades administrativas de una organización.

-Funcionales: Además de incluir las unidades de un organismo, incluye las relaciones entre ellas y funciones principales.

-Especiales: Destacan alguna característica particular de la organización.

Por su contenido:

-Esquemáticos: Aquellos elaborados de manera general y no contienen detalles específicos.

-Analíticos: Son más elaborados y técnicos.

- De acuerdo a su presentación:

-Verticales: Los niveles jerárquicos están representados de arriba hacia abajo. (ver figura 2.8)

-Horizontales: Los niveles jerárquicos se muestran de izquierda a derecha. (ver figura 2.9)

-Mixtos: Por cuestiones de espacio se utiliza una combinación tanto horizontal como vertical. (ver figura 2.10)

-Bloque: Su base es un diseño vertical, integrando un mayor número de unidades en espacios reducidos. (ver figura 2.11)

-Circular: Los niveles jerárquicos quedan determinados del centro a la periferia. (Ver figura 2.12)

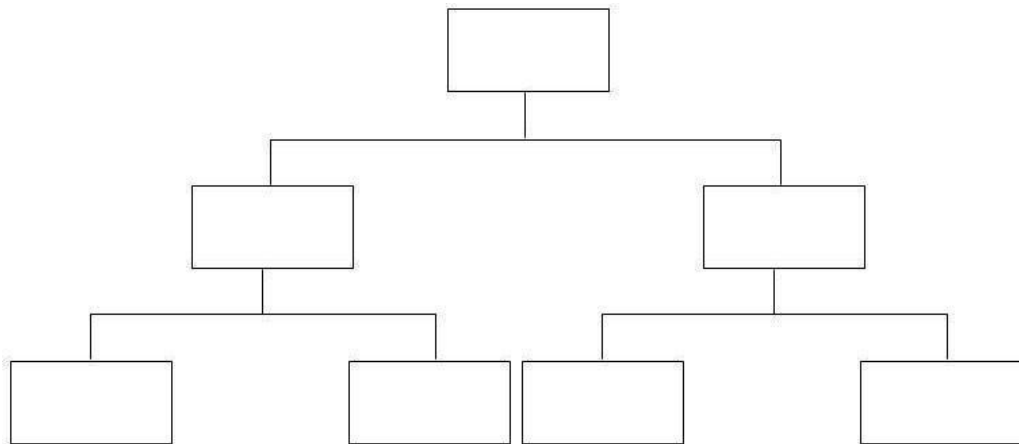


FIGURA 2.8 Organigrama vertical.

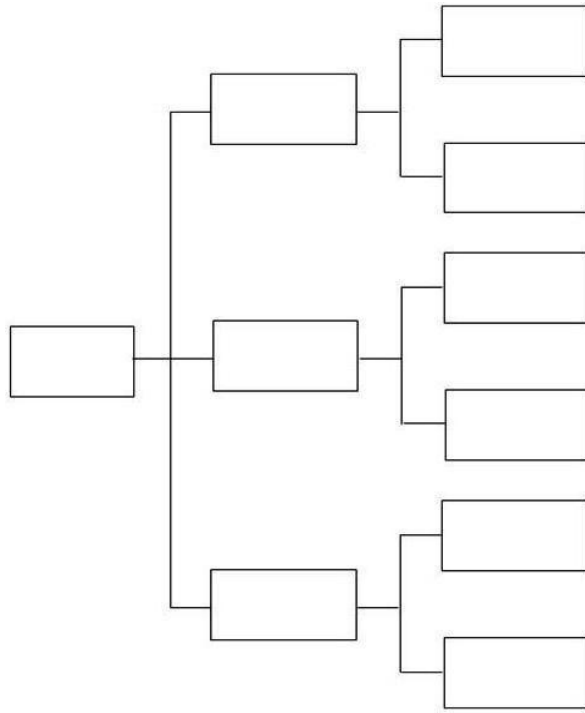


FIGURA 2.9 Organigrama horizontal.

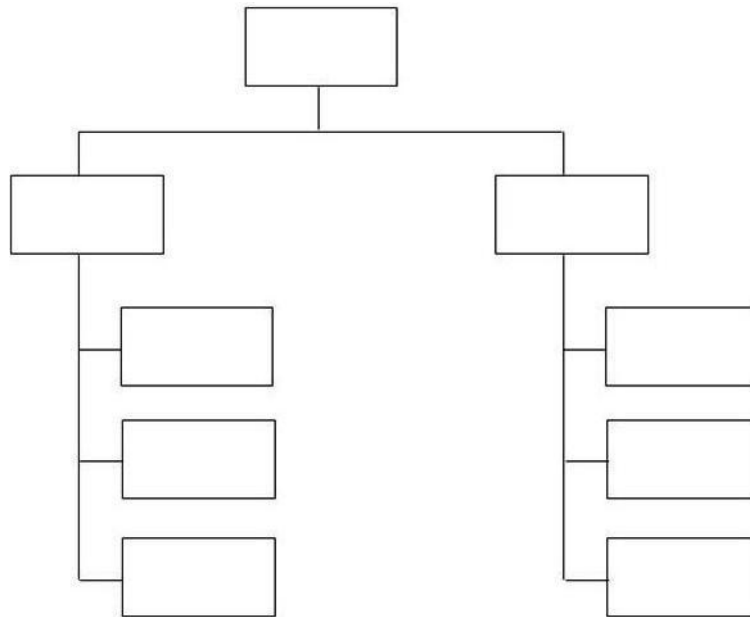


FIGURA 2.10 Organigrama mixto.

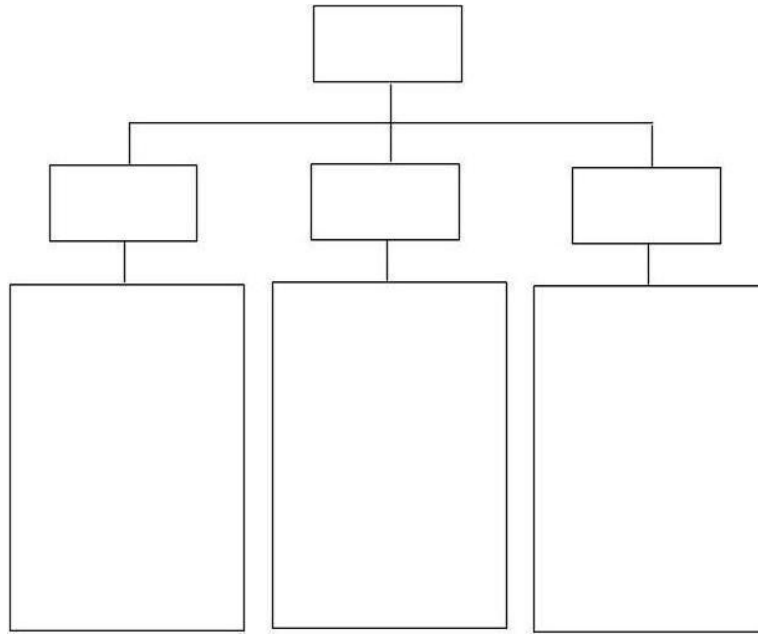


FIGURA 2.11 Organigrama de bloque.

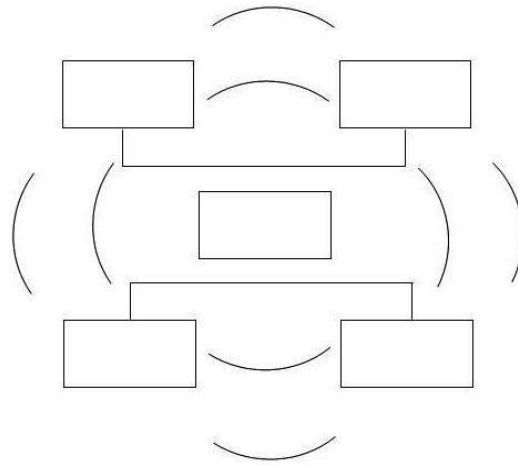


FIGURA 2.12 Organigrama circular.

## Manuales

Son documentos que contienen información ordenada sistemáticamente acerca de la empresa, su estructura orgánica, funciones, puestos, políticas, procedimientos, etc., su contenido va a depender del tipo de manual que sea,



pudiendo ser: de historia, organización, políticas, de procedimientos, de contenido múltiple, técnico, o el tipo que necesite la empresa crear.

Diagrama de flujo

“Son la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo”.<sup>14</sup>

Los diagramas de flujo deben ser elaborados correctamente de lo contrario tramitarán un mensaje erróneo y confuso y no permitirán comprender el proceso que se pretende realizar.

A continuación se muestra un ejemplo de un diagrama de flujo del proceso: Reclutamiento de personal (ver figura 2.13).

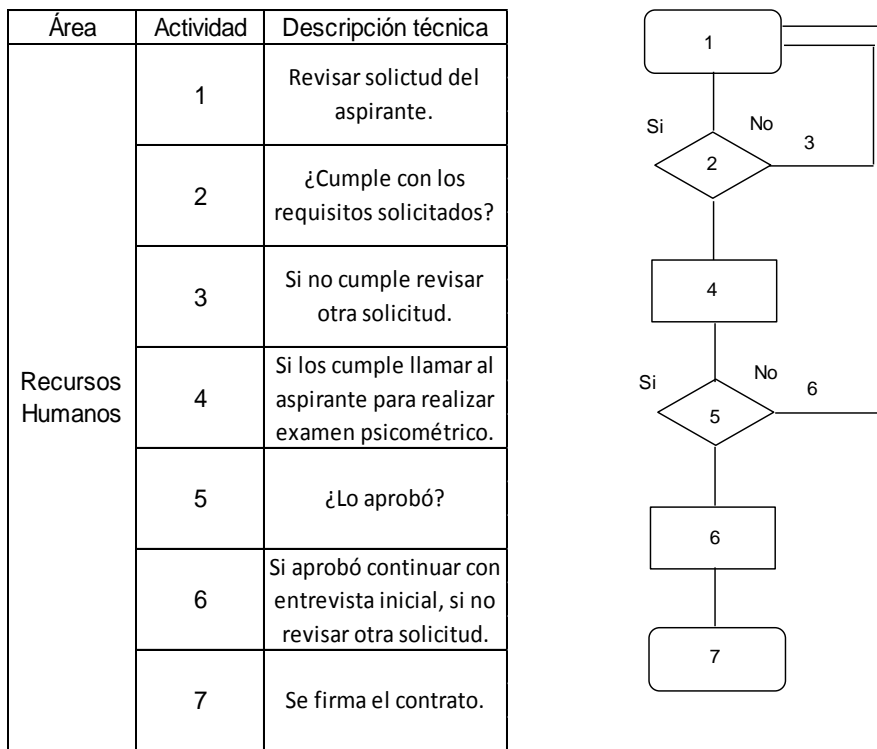


FIGURA 2.13 Reclutamiento de personal.

<sup>14</sup> Franklin Fincowsky, et al., *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*, México, McGraw-Hill, 2002, p. 287.

### Diagrama de proceso

Es la representación gráfica de la serie de pasos que se siguen en un procedimiento.

### Formas

Son documentos escritos que contienen información importante y formal de la empresa, y que sirven como un respaldo de las decisiones que se toman dentro de ésta, evitando que la comunicación verbal distorsione la información dada. Actualmente las formas se siguen utilizando pero de manera digital y se han ido adaptando a los cambios de la modernización.

### Carta de distribución del trabajo o actividades

Se identifican en este documento las actividades a realizar correspondiente a cada uno de los puestos que se encuentran en la empresa, el responsable de dicha actividad, el nombre del puesto, el supervisor inmediato, la fecha de realización, y el responsable de aprobación.

Con esta herramienta se tiene una mejor identificación de las actividades de los puestos, delimita funciones evitando fugas, y permite la estandarización de procedimientos.<sup>15</sup> (ver figura 2.14.)

### Análisis de puestos

El análisis de puestos consiste en ser una herramienta para obtener información detallada acerca del puesto que se quiere describir. Los puntos más importantes a tomar en cuenta son:

---

<sup>15</sup> Münch Galindo, Lourdes, op. cit., nota 1, p. 149.

Lista de Actividades					
<b>Instrucciones:</b>  1. Escriba con claridad cada tarea, enumerándola. 2. Príncipe con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea.	<b>Nombre del empleado:</b> Lic. Agustín Díaz Córdoba.				
	<b>Puesto:</b> Director de Ventas				
	<b>Nombre del Supervisor:</b> Lic. José Narváes J., Director de Mercadotecnia				
	<b>Fecha:</b> 14/IX/05				
	<b>Aprobado por:</b> Lic. Jaime López, Supervisor de Organización				
<b>Número Lista de Trabajos</b>	Frecuencia				
	Día	Sem.	Mes	Año	Otros

FIGURA 2.14 Forma de trabajo.

Identificación del puesto: contiene aspectos generales como el nombre del puesto, departamento al que pertenece, jefe superior, jornada, relación con otros departamentos, etc.

Descripción genérica: es una descripción de la función general que se realiza en ese puesto.

Descripción específica: detalla todas las actividades que se llevan a cabo, y la frecuencia con que son realizadas.

Requerimientos del puesto: incluye requisitos del puesto como experiencia, esfuerzos físicos, esfuerzos mentales, escolaridad.

Perfil del puesto: son el conjunto de características que debe reunir una persona para poder desempeñarse en él.

Ésta técnica se puede apoyar en cuestionarios, observaciones y entrevistas a los empleados, y como resultado se obtiene una descripción de puestos. Su finalidad es mejorar o modificar ese puesto para su desempeño satisfactorio brindando la información y cualidades humanas necesarias para cubrirlo y las

actividades que se realicen en él se lleven adecuadamente para coadyuvar al logro de objetivos de la organización.

## **2.2 Manuales administrativos**

### **2.2.1 Antecedentes de los manuales administrativos**

El desarrollo de la técnica de elaboración y uso de manuales en la administración como una herramienta de organización y control, se llevo a cabo durante el período de la segunda guerra mundial.

Se sabe que anteriormente ya existían publicaciones similares a los manuales administrativos, en donde se daban instrucciones al personal, algunas de ellas eran las circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., pero éstas no eran tan precisas ni claras como un manual, y muchas veces eran mal redactadas provocando una mala comunicación dentro del organismo donde se utilizaban.

Ante la falta de personal capacitado dentro de éste periodo, surge la necesidad de crear manuales más detallados, cuyo objetivo eran ser un auxiliar en el control del personal, sirviendo de base para su creación las políticas, estructura funcional, procedimientos y otros aspectos relevantes de la organización.

Cabe mencionar que muchos de los primeros manuales que se crearon tuvieron varios defectos técnicos, sin embargo, sirvieron para adiestrar al personal y llevar a cabo mucho mejor las actividades que realizaban.

Con el paso del tiempo los manuales se han ido perfeccionando de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, haciéndolos más sencillos y prácticos, logrando que sean comprendidos tanto por personal de la propia organización o personas ajenas a ella que estén interesadas en conocer un poco más las funciones de ésta.

### 2.2.2 Definición de manual

A continuación se muestran algunas definiciones de manual propuestas por diversos autores de la ciencia administrativa:

Enrique Benjamín Franklin:

“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, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.<sup>16</sup>

Terry G.R.:

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.<sup>17</sup>

Agustín Reyes Ponce:

“Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.<sup>18</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia:

“El manual es el documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, op. cit., nota 5, p. 57.

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Franklin Fincowsky, et al., op. cit., nota 14, p. 164

<sup>19</sup> Idem

Como conclusión de las definiciones anteriores, se puede decir que:

El manual es un documento formal que contiene de manera ordenada y sistemática información, instrucciones y lineamientos que son la base para realizar con eficacia y eficiencia todas las actividades dentro de una organización y así contribuir al logro de los objetivos establecidos.

### **2.2.3 Importancia en la organización**

Los manuales administrativos son considerados un medio de comunicación eficiente en la organización, el cual contiene información referente a los objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas y procedimientos.

En las empresas la información cambia continuamente, y las herramientas de comunicación como lo son los manuales administrativos, deben ser actualizadas a la par de la información. Para ello, se debe contar con personal capacitado que se dedique a mantener al día los manuales, de lo contrario, no cumplirán correctamente su función que es contribuir a un desempeño eficiente y logro de objetivos.

Los manuales son muy útiles para la resolución de conflictos administrativos relacionados con procedimientos y funciones, niveles de autoridad y responsabilidad.

Como sabemos, gran parte de la comunicación dentro de una organización se da de manera escrita, y los manuales facilitan este proceso ayudando a que ésta fluya de forma más clara, precisa, y sin interpretaciones vagas, evitando confusiones.

Los manuales también permiten al personal conocer cuál es su papel dentro del organismo, informándolo de las bases, políticas y lineamientos que rigen sus actividades, y la manera en que contribuyen al desarrollo de la empresa, es una forma eficiente de que la dirección mantenga informados a sus empleados acerca

del funcionamiento de la organización. También son muy útiles para facilitar la integración de nuevo personal a la empresa mostrándoles toda la información que necesitan de manera sistematizada, y siendo una herramienta de consulta para todo el personal.

Actualmente se usan mucho para dar a conocer los cambios en la estructura orgánica de la empresa, y establecer formal y permanentemente políticas, procedimientos y lineamientos que rigen a la organización.

La importancia de los manuales radica en que las decisiones administrativas que se toman dentro de una empresa u organización se basan en lo que está establecido en el manual, y mantiene la información de la empresa sistematizada haciéndola más comprensible para todas las personas que laboren o tengan un interés en ella.

El objetivo de los manuales es facilitar el flujo de información y coadyuvar al correcto desempeño de las funciones y actividades, identificando más fácilmente errores que se puedan presentar y proporcionando información para corregir éstos, o planear alguna reforma administrativa; también son de utilidad al evitar duplicidad de funciones, y deslindar responsabilidades, esto hace que los empleados se sientan más a gusto con su trabajo pues saben que hay un documento en el cual se establecen la funciones y responsabilidades de cada puesto así como las instrucciones de cómo laborar en él y por consiguiente mejorar el desempeño y rendimiento.

Al iniciar el proceso de preparación del manual, debemos tener claro cuál es nuestro objetivo al crearlo, y para ello Benjamín Franklin sugiere tres preguntas que se deben de realizar al elaborar un manual:

1. ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?
2. ¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?
3. ¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?

#### **2.2.4 Planeación de la elaboración de manuales**

Para poder elaborar un eficiente manual debemos tomar en cuenta las necesidades que queremos cubrir con él, tanto de la empresa como de los usuarios, esto es importante ya que si no se tiene claro el objetivo de la elaboración del manual será tiempo y dinero desperdiciados.

Lo primero que hay que hacer al elaborar un manual es determinar en quien recae esta responsabilidad. En muchas empresas el error que cometen es dejar que cada departamento haga sus propios manuales sin seguir un mismo patrón y como resultado cada quien tiene un diseño diferente, entre los manuales hay contradicciones, hay departamentos que no consideran importante tener un manual, y esto confunde a los usuarios.

Lo más recomendable es tener en la organización un departamento que se encargue de centralizar esta función tan importante que es la elaboración de manuales y que sea una unidad que este ubicada en un nivel jerárquico alto para que tenga la responsabilidad de la determinación de políticas, lineamientos, pueda realizar cambios en la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa y establezca lo necesario para hacerla funcionar correctamente.

Otra opción es que si la empresa no tiene los recursos suficientes como para mantener una unidad orgánica que centralice ésta función, pueden contratar los servicios profesionales de consultores externos, y ellos se encargan de todo.

El segundo paso es la etapa de planeación. Aquí es donde se hace la elección de las decisiones más adecuadas para lo que vamos a realizar, es imprescindible saber cuáles son los resultados que queremos alcanzar y que elementos son los que nos van a servir para realizarlo con el mínimo de esfuerzo pero con resultados óptimos, la pregunta que nos debemos hacer en este momento de la planeación es: ¿Qué vamos a hacer?



La eficiencia de la ejecución siempre depende de una adecuada planeación con anticipación, así evitamos desperdicio de esfuerzos y recursos tan valiosos como el tiempo y el dinero.

Se consideran dos puntos esenciales para una buena planeación de un manual:

- a) Conocer cuál es el objetivo que queremos alcanzar.
- b) Conocer la situación actual de la empresa en cuanto a productividad, personal, situación financiera, etc. Todos estos factores nos van a ayudar a determinar el camino de acción a seguir más apropiado.

Para una correcta planeación se propone seguir los puntos a mencionar:

- Disponer del tiempo necesario para hacer una buena planeación, esta se debe hacer con el mayor cuidado posible y dedicarle el tiempo suficiente.
- Determinar el camino de acción a seguir y las herramientas a utilizar.
- Las personas que participen en la elaboración del manual deben involucrarse en el proceso de planeación, aportar ideas y al final todos revisar lo planeado para evitar confusiones y errores.
- Establecer por escrito tiempos, dinero, y personal involucrados en la elaboración.
- Planear desde el inicio las actualizaciones que se harán al manual, así como las revisiones.

Dentro de la planeación hay dos etapas a considerar: programación del plan y el presupuesto.

Ya que tenemos identificado el objetivo a lograr y los recursos a utilizar, es momento de formular un plan de trabajo. Debemos hacer las estimaciones de

tiempo para recolectar información, clasificarla, elaborar gráficas, redactar el manual, hacer las revisiones correspondientes y demás factores involucrados en la elaboración.

La elaboración de un programa debe tomar en cuenta lo siguiente.

1. Identificar todas las actividades a realizar.
2. Ordenarlas cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad un periodo de tiempo y los recursos necesarios para realizarla.

Hay dos métodos que funcionan muy bien para programar la elaboración de manuales y son:

CPM (Critical Path Method) “Método del camino crítico” que consiste en un diagrama de flujo del proyecto con periodos de tiempo, a continuación se explica de manera general como elaborar un CPM:

- a) Dividir la elaboración del manual en distintas etapas, cada una representada por un cuadro dentro del diagrama CPM.
- b) Determinar la secuencia en la que se llevaran a cabo las actividades y estructurarla en el diagrama.
- c) Determinar la cantidad de tiempo que ocupara cada actividad, pueden ser días o semanas y especificarlo dentro del diagrama.
- d) Determinar el tiempo total para completar cada ruta.

La ruta con mayor requerimiento de tiempo es a lo que llamamos “Ruta Crítica” que indica que es la cantidad mínima de tiempo con la que se debe de terminar el manual.

Otro método muy eficiente es la Gráfica de Gantt o Gráfica de Barras. El proceso es similar al CPM, con la diferencia que no se muestra la interrelación que hay en las distintas actividades.

Para la gráfica de Gantt se enlistan todas las tareas a realizar de manera cronológica, y a cada una de ellas se les asigna un margen de tiempo, y se puede indicar las personas que estarán involucradas en cada actividad.

El siguiente paso de la planeación es el presupuesto.

El presupuesto es un programa al que se le asignan cifras monetarias, basándonos en el flujo de dinero de la organización, y de los recursos necesarios para lograr los objetivos, y su principal finalidad es determinar la mejor utilización y asignación de los recursos financieros de la empresa.

El presupuesto es una parte indispensable al planear ya que a través de ellos se proyectan de forma monetaria, los elementos necesarios para la realización en este caso del manual.

Algunos ejemplos de los costos que se encuentran al elaborar un manual están:

Costos generales:

- Papel
- Encuadernación
- Impresión
- Diseño

Costos de Personal:

- Analistas
- Auxiliares
- Supervisor
- Revisor

### 2.2.5 Proceso de elaboración

Para una correcta elaboración del manual hay que seguir 8 pasos: recopilación de la información, procesamiento, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control, revisión y actualización.

#### 1. *Recopilación de la información:*

Una vez concluida la planeación el siguiente paso es recolectar la información necesaria para empezar a elaborar el manual. Lo más recomendable es informar mediante un documento a los departamentos pidiendo su colaboración y apoyo en la elaboración del manual, de esta manera facilitaran la información que se necesite.

Hay distintos métodos para recolectar la información, la organización deberá utilizar los que más se acomoden a sus necesidades.

- Investigación documental: esta consiste en recolectar la mayor cantidad de información que ya exista acerca del objeto de estudio. La información documental se puede obtener a través de archivos, personas, documentos, reportes, otros manuales, etc.
- Observación: se lleva a cabo observando cómo las personas realizan sus actividades, y el objetivo de esta técnica es constatar lo que recolectamos con la información documental, en los manuales es muy útil ya que muchas veces encontramos instrucciones o lineamientos para realizar cierta actividad y cuando ocupamos la técnica de observación nos damos cuenta que no se llevan de la manera adecuada o no siguen las instrucciones, y es por ello que la observación es una de las herramientas más importantes, pues complementa y verifica los datos ya existentes.

- Cuestionarios: estos dan una información más concisa acerca del objeto de estudio, y se deben de realizar con mucha atención, un diseño correcto facilita la obtención de información y hace que sea más veraz. Son muy útiles cuando se requiere recabar información de un gran número de personas o se quieren respuestas concretas.
- Entrevista: es una técnica que permite detectar ciertos detalles que con otras herramientas se pasaron por alto, al estar cara a cara con una persona creando un ambiente óptimo facilita el flujo de la información y las personas dan detalles que pueden ser relevantes al momento de la elaboración del manual, es una de las técnicas más importantes.

## *2. Procesamiento:*

Después de haber reunido todos los datos concernientes a nuestro objeto de estudio, es momento de hacer un análisis de la información y depurar todo aquello que no es de utilidad.

Con esto se logrará un mejor manejo y ordenamiento de la información, así el manual que es nuestro objeto de estudio tendrá información de calidad.

Al integrar la información en el manual, se debe poner especial atención en la forma que se redacta, la terminología que se utiliza, todo se debe de mantener en un sentido de continuidad y uniformidad. Si hay contradicciones se deben de ir aclarando y si es necesario hacer reuniones con los representantes de cada área que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales se pueden presentar dificultades para determinar cómo se van a llevar a cabo funciones o actividades de manera “escrita y oficial”, ya que intereses particulares pueden poner resistencia o desinterés en que éstas no se expliquen correctamente; es por ello importante hablar con el personal que participa en la elaboración y contar con su apoyo y

colaboración para lograr con éxito el manual, pues finalmente es una herramienta de mucha utilidad para todos.

### *3. Redacción:*

Antes de empezar a redactar el manual se debe definir qué tipo de manual es: de procedimientos, de organización, de políticas, etc., y hacia que personas va dirigido, así podremos tomar en cuenta el lenguaje a utilizar.

Todos los manuales tienen que ser claros, sencillos, concretos y comprensibles, sin ambigüedades, deben ser tan claros como para que los entienda una persona especializada en dicha función o actividad como una que es ajena a ella.

El objetivo es que la redacción del manual sea la adecuada para el objetivo que se quiere lograr, otro paso importante es dejar un margen de tiempo considerable para la redacción, ya que si los redactores se ven presionados baja la calidad de su trabajo.

### *4. Elaboración de gráficas:*

La mayoría de los manuales contienen principalmente textos escritos, sin embargo, las técnicas visuales como los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución, formas, etc., ayudan a la comprensión del contenido.

Estas técnicas visuales se deben de hacer utilizando las técnicas más sencillas y más usadas para que las entienda cualquier persona.

### *5. Formato y composición:*

Una vez recolectada y organizada la información que se va a usar en el manual, es fundamental analizar el formato que se le dará al manual. De esto dependerá la facilidad de lectura, consulta, conservación que tenga.

Muchas de las razones por las que no se utiliza un manual tienen que ver con su formato y composición. Se pudiera pensar que la apariencia no tiene nada que ver con que un manual sea útil o no, pero no es así, los manuales deben inspirar confianza por su apariencia y orden en su contenido, deben ser atractivos para el usuario y de fácil consulta, de otra forma sería muy tedioso leerlos.

Los elementos a considerar para el formato son:

- La letra: el tamaño no debe ser muy pequeño, a todos nos gusta leer algo con letras grandes y claras, una letra que se entienda.
- Espacios: en un manual es preferible dejar algunos espacios entre párrafos, o dejar espacios en blanco, de esta manera visualmente se hace más fácil la lectura.
- Numeración de las páginas: puede ser de varias formas, hay que escoger la que más se acomode a nuestro manual; podríamos ocupar una numeración por secciones: 1-10 (página 10 de la sección 1) es muy fácil de entender.
- Composición: se refiere a la distribución del texto, aquí los elementos a tomar en cuenta son los espacios en blanco, márgenes, sangrías.
- Encabezamiento de páginas: éste elemento me parece uno de los más esenciales en un manual, contiene el nombre del manual, título de la política o procedimiento, preparación, vigencia, y el número de la página. Son más usados en los manuales de políticas y procedimientos.

Si se consideran los elementos anteriormente mencionados podemos estar seguros que nuestro manual será de fácil entendimiento y de gran utilidad.

## 6. *Revisión y aprobación:*

Revisión: la persona encargada de hacer ésta función deberá revisar el contenido del manual y hacer las correcciones que considere pertinentes. Es importante hacer una reunión con las personas involucradas en el manual para explicarles las correcciones que se deben realizar y que el objetivo de hacerlas es mejorar y ayudar a crear un mejor manual, así se evitan el mínimo de problemas.

La revisión comprende:

1. Revisar con detalle y de manera justa y objetiva el manual.
2. Hacer críticas específicas y constructivas.
3. Devolver el material en el periodo acordado.
4. Evitar los intereses personales, y hacer los cambios solo cuando sean necesarios.

Una revisión profunda del manual es lo ideal, así se verifica que la información puesta en el este completa y sea real, y evitar contradicciones y diferencia entre las líneas de responsabilidad y autoridad.

Aprobación: la aprobación es la fase posterior a la revisión, las autoridades correspondientes dan su aprobación con el objetivo de iniciar con la reproducción del manual y su posterior distribución.

Para asegurarse que el manual esta aprobado, hay dos formas de hacerla:

- a) Que la aprobación aparezca en la parte inferior de las hojas del manual como se indica en la figura 2.15.
- b) Que la aprobación aparezca en una sola hoja al inicio del manual, un ejemplo se puede apreciar en la figura 2.16.



Elaboró:	Fecha:	Aprobó:	Elaboró:

FIGURA 2.15 Aprobación del manual.

Hoja de Aprobación	
Nombre del manual:	
Unidad responsable de elaboración:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de emisión:	
Fecha de revisión:	
Unidad responsable de revisión y aprobación:	
Firmas:	

FIGURA 2.16 Hoja de aprobación.

### 7. *Distribución y control:*

Ya que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el siguiente paso es la distribución.

Lo mejor es hacer juntas para informar acerca del manual y adiestrar al personal para que haga un adecuado uso de él.

La distribución se realiza de acuerdo a la naturaleza del puesto que lo necesita. Los manuales tienen un costo y es por ello que solo se les entrega a los departamentos que lo van a utilizar, por ejemplo: no tiene caso entregar un manual de procedimientos de compras al departamento de servicio al cliente solo porque quieren un ejemplar y no porque realmente lo necesite. Hay algunas excepciones como en caso del gerente general o la dirección, ellos siempre deben tener un juego de los manuales que se otorgan en la empresa.

Un factor importante es el control, la unidad que recibe el manual debe hacerse responsable de su cuidado y mantenimiento, las dos razones principales para tener un buen control sobre los manuales son:

- a) Por seguridad: para que los manuales no lleguen a manos de los competidores, o vayan a salir de la empresa.
- b) Por costo: los manuales cuestan dinero al elaborarlos, y si se pierde algún ejemplar el reponerlo tendrá un costo innecesario.

La unidad encargada de crear los manuales deberá tener un control de los manuales entregados, el departamento y el número de ejemplar que se dio.

#### 1. Revisión y actualización

La elaboración de un manual no acaba nunca, se deben realizar revisiones periódicas para mantenerlo actualizado, de lo contrario el tiempo y dinero invertidos en su elaboración no servirían de nada.

Hay dos tipos de actualizaciones de un manual:

Actualización no planeada:

Esta ocurre cuando es necesario incorporar algún cambio en el manual por la implementación de una nueva política, nuevo procedimiento, etc., y la unidad responsable debe actualizarlo lo más rápido posible.

Actualización planeada:

Lo ideal es hacer por lo menos una revisión cada año, pero si en la empresa hay cambios demasiado rápidos, sería conveniente hacer dos revisiones por año.

## **2.2.6 Clasificación de los manuales administrativos**

Los manuales administrativos se pueden clasificar de acuerdo a:

- Su contenido
- Su función específica
- Su naturaleza
- Su ámbito de aplicación

### **2.2.6.1 Por su contenido**

En este tipo de manuales su función depende mucho del tipo de contenido del que se conforman, éstos se clasifican a su vez en distintos tipos: manual de historia, de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple y manual técnico.

Manual de historia:

Proporciona información histórica del organismo: sus inicios, logros, crecimiento, situación actual. Ayuda al empleado a conocer más a fondo la organización y su filosofía, motiva al personal a sentirse parte de la empresa dándole los valores por los que se rige.

#### Manual de organización:

“Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.”<sup>20</sup>

#### Manual de políticas:

Es un documento en el cual se establecen los lineamientos y normas generales sobre los cuales se van a basar todas las acciones que se lleven a cabo dentro de la organización. Su finalidad es ser una guía para la toma de decisiones en busca del logro de los objetivos.

Los manuales de políticas se pueden crear para las diferentes áreas o departamentos de una organización como: finanzas, producción, compras, recursos humanos, etc.

El tener un manual de políticas en el organismo, va a servir de referencia del “por qué” se realizan de cierta manera las actividades, y es un recurso que facilita al personal la solución a situaciones complicadas pues ya está establecido que debe de llevarse a cabo cuando éstas se presentan.

Por lo tanto, es importante que éste tipo de manual se encuentre al alcance de todos los empleados de la organización, para que tengan un mejor entendimiento de ella y adopten sus criterios y bases en la realización de sus actividades.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 167.

### Manual de procedimientos:

Consiste en ser una guía para el personal en donde se muestran de manera detallada y cronológica los procedimientos a realizar para el desarrollo de las actividades de su rutina, también muestra los recursos materiales, tecnológicos y métodos de trabajo que se deberán utilizar, propiciando un incremento en la productividad y una disminución de fallas o errores.

El manual de procedimientos es muy práctico para la capacitación de personal de nuevo ingreso, ya que lo orienta acerca de cómo debe realizar su trabajo adecuadamente y los lineamientos que debe realizar al ejecutar sus actividades.

Este manual no sólo describe paso a paso los procedimientos de las actividades, también muestra diagramas de flujo donde se indica toda la secuencia de actividades ordenadas de manera lógica para una mejor comprensión de los procedimientos.

Debido a que éste manual es muy específico, reduce la pérdida de tiempo y desperdicios de recursos, aumentando así la eficacia y eficiencia de las labores efectuadas. Es importante que el manual contenga la información concreta y necesaria, para evitar que el seguimiento de las instrucciones y la realización de las actividades se vuelvan una tarea compleja.

### Manual de contenido múltiple:

Algunas organizaciones no tienen una gran estructura orgánica o una gran diversidad de funciones, puestos o de personal, por lo que no necesitan la elaboración de distintos tipos de manuales, regularmente las empresas pequeñas son las que recurren a este tipo de manuales.

Éstos contienen información acerca de diferentes aspectos de una organización, y son de mucha utilidad cuando:

- Se considera más práctico para su consulta en la organización.
- Económicamente es más viable.
- Se considere necesaria la integración de más de un tipo de información en un solo documento.

Manual técnico:

Agrupar información específica acerca de principios y técnicas necesarios para la realización de una función determinada. Sirve como referencia para el departamento o unidad encargada de la función y como información general para todo el personal interesado en ella.

#### **2.2.6.2 Por su función específica**

Estos manuales se avocan a una función específica de la empresa como: producción, compras, ventas, finanzas, contabilidad, personal, crédito y cobranza, etc. de la cual explican las tareas a realizar, las responsabilidades y alcance de cada puesto, aspectos esenciales del trabajo y rutinas de información comprendidas en él.

#### **2.2.6.3 Por su naturaleza**

Los manuales administrativos por su naturaleza se clasifican en:

“Macroadministrativos: son aquellos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

Microadministrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella de forma general o circunscribirse a algunas de sus áreas en forma específica”.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, México, McGraw-Hill, 1998, p. 66.

#### **2.2.6.4 Por su ámbito de aplicación**

Éstos se refieren a las necesidades de la organización, y de las oficinas, dependiendo de esto pueden elaborarse manuales con cobertura mayor o menor, quedando dos clasificaciones: Generales y específicos.

Generales:

Son aquellos que se refieren a toda la empresa u organismo, contienen información global principalmente de su estructura, objetivos y funciones, y el personal.

Específicos:

Se refieren a un tipo de información particular referente a algún área específica de la organización, una función, un puesto, etc.

### **2.3 Manual de organización**

#### **2.3.1 Concepto**

“Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla directa y autorizada. El manual de organización es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos. El manual de organización es aquel donde se tiene la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Franklin Fincowsky, et al., op. cit., nota 14, p. 164.

### **2.3.2 Importancia**

Siempre habrá gente interesada en conocer y saber más acerca de nuestro organismo o empresa, pero en ocasiones se encuentran con limitantes como el que la organización no cuenta con ningún documento que exponga de manera general a la empresa, o sí tienen un documento pero es tan extenso y detallado que el interés desaparece casi de inmediato.

Lo ideal es que toda empresa pequeña, mediana o grande, tenga un documento elaborado sistemáticamente en donde se describa su funcionamiento, y que sea de fácil consulta para los empleados, directivos y personas ajenas a la organización.

La solución es crear un “manual de organización”, éste contiene la finalidad para la cual fue creada la empresa, antecedentes, objetivos generales, se explica su estructura orgánica, descripción de puestos y relación entre ellos, canales de comunicación, líneas autoridad y responsabilidad.

Los objetivos de un manual de organización son:

- Presentar una visión general de la organización.
- Determinar las funciones correspondientes a cada departamento, evitando duplicaciones, errores y omisiones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal, así como el ingreso del mismo a la empresa.
- Aprovechar mejor los recursos con lo que se cuentan.

El manual de organización es el resultado de una buena planeación organizacional.

### **2.3.3 Tipos de manuales de organización**

De acuerdo al alcance que el manual de organización pueda tener, éste se clasifica en:



- Manuales generales de organización: Son aquellos que abarcan de manera global a la empresa.
- Manuales específicos de organización: Aquellos que se ocupan de un área o departamento específico de la organización.

Al tener bien definidas las respuestas a estas preguntas, será más fácil determinar el contenido que tendrá el manual y llevar a cabo su elaboración.

#### **2.3.4 Contenido del manual**

El contenido de los manuales de organización va a depender de la complejidad del organismo y de la cantidad de información con la que se cuente, entre los puntos más importantes de contenido de un manual están:

- Identificación del manual
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Descripción de puestos
- Glosario de términos
- Directorio corporativo

A continuación se explican a detalle cada uno de los puntos con la finalidad de una mejor comprensión de ellos.

Identificación del manual:

En primer lugar el manual deberá contener:

- Logotipo
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión del manual
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de forma: esta irá compuesta por los siguientes elementos en el orden que se indica:

1. Las siglas de la organización.
2. Las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma.
3. El número de la forma.

\*Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Índice o contenido:

Es la relación de partes, contenido, apartados, capítulos que conforman el cuerpo del manual.

Prólogo o introducción:

Contiene una explicación acerca de lo que es el manual, cuál es su propósito, ámbito de aplicación, a quién va dirigido y la utilidad. La introducción debe ser breve y no describir detalladamente lo que es manual, su objetivo es dar una idea general de lo que contiene y la manera de usarlo.

Antecedentes históricos:

Descripción de los inicios de la organización, cómo se constituyó, sus logros, evolución, cambios significativos que han hecho a la organización lo que es en el presente.

#### Legislación o base legal:

Consiste en un listado de los principales ordenamientos jurídicos que rigen las actividades de la organización. Se recomienda que la relación siga el siguiente orden: Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos, y circulares; respetando en cada caso la secuencia cronológica de su expedición.

#### Atribuciones:

Son las facultades conferidas a la organización por las disposiciones u ordenamientos jurídicos que norman sus actividades, las cuales deben ser transcritas de manera textual y completa.

#### Estructura orgánica:

Es un listado de las unidades o departamentos que conforman a una organización, la cual debe corresponder con lo establecido en la representación gráfica en el organigrama, tanto en el título de las unidades como en su nivel jerárquico. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones entre ellos.

#### Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, en donde se pueden observar los diferentes niveles jerárquicos, sus relaciones, los canales de comunicación y líneas de autoridad y asesoría.

#### Funciones:

Este apartado consiste en una breve descripción y especificación de las funciones de cada uno de los departamentos o unidades que forman la estructura orgánica.

#### Descripción de puestos:

Es una síntesis del contenido básico de los puestos de cada departamento, la cual debe incluir la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, relación con otros puestos, etc.)
- Relaciones de autoridad.
- Descripción de funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Requerimientos o especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, esfuerzos físicos y mentales.
- Perfil que debe cumplir el trabajador para el puesto.

#### Directorio:

Listado de los nombre y cargos de las personas comprendidas en el manual, en el cual se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención.

Los manuales de organización generales suelen contener información de este tipo hasta el nivel jerárquico del director general, mientras que los manuales específicos solo contienen información de sus requerimientos particulares.

#### Glosario de términos:

Listado de los términos y conceptos utilizados en el manual y su respectivo significado.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### 3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos

Representación gráfica de los resultados de los cuestionarios que se aplicaron a la población de la empresa Gushiken.

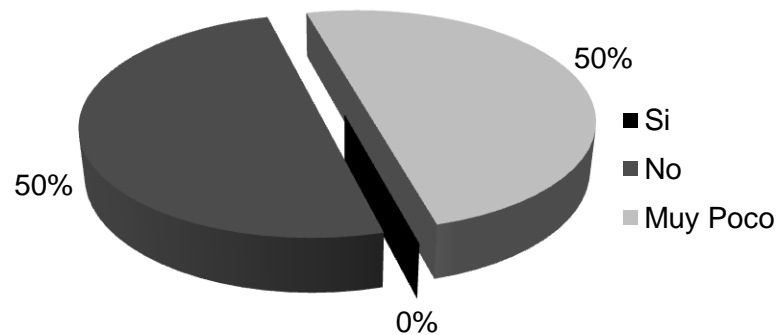


FIGURA 3.1 Evolución de la empresa.

El 50 por ciento de los empleados de Gushiken no conocen los antecedentes ni la evolución que ésta ha tenido desde su creación. El otro 50 por ciento tiene una vaga idea de cómo comenzó y las sucursales que han abierto pero no con exactitud. Esto dificulta la identidad del empleado con la organización, por lo que el manual de organización les ayudará a identificar mejor los logros de la empresa.

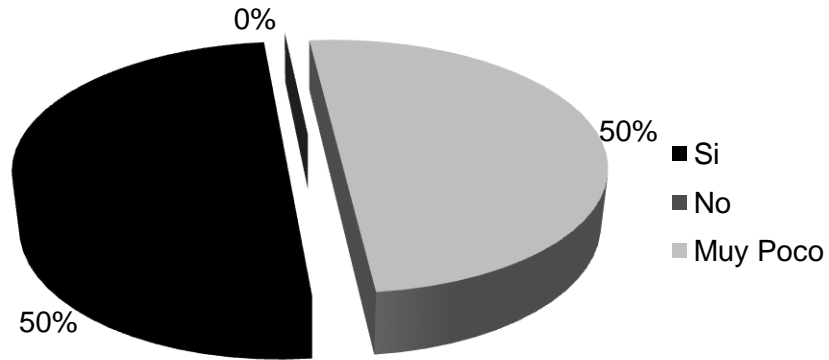


FIGURA 3.2 Conocimiento de la misión.

Con respecto al conocimiento de la misión de la organización, el 50 por ciento sabe cuál es, y el otro 50 por ciento conoce muy poco la razón de ser de la empresa porque no está documentada.

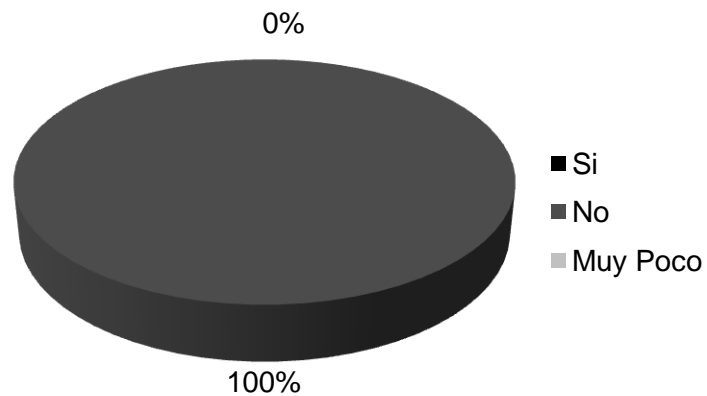


FIGURA 3.3 Valores organizacionales.

Ninguno de los empleados conoce los valores organizacionales con los que se rige la empresa, ya que no se encuentran establecidos por escrito, y cada quien sigue sus propios valores.

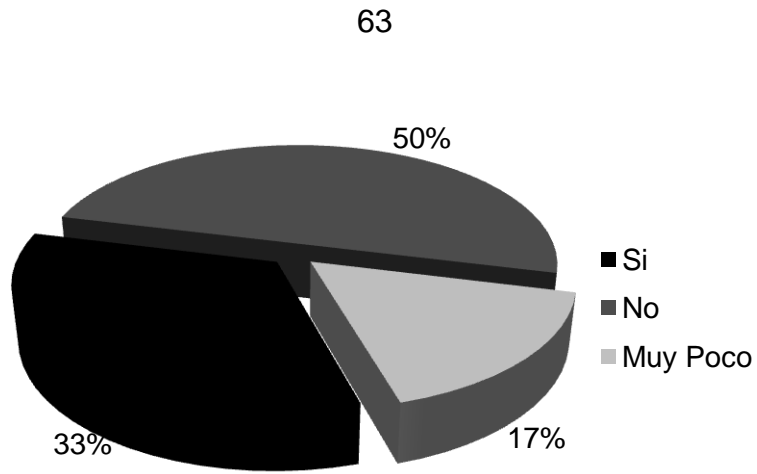


FIGURA 3.4 Objetivo de la empresa.

Para el 33 por ciento de los empleados está claro el objetivo al cual deben de concentrar todos sus esfuerzos, un 17 por ciento no lo conoce bien y el 50 por ciento restante no sabe cuál es el objetivo por el cual fue creada Gushiken.

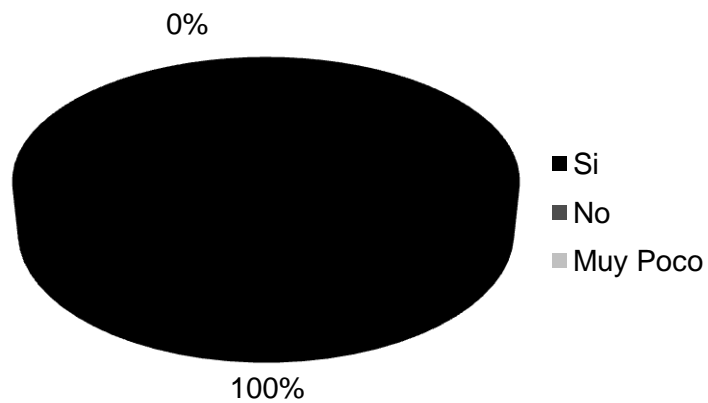


FIGURA 3.5 Identificación del jefe inmediato.

Por ser una empresa pequeña, todos los integrantes de Gushiken identifican fácilmente quien es su jefe inmediato y al cual deben reportarle todas sus actividades.



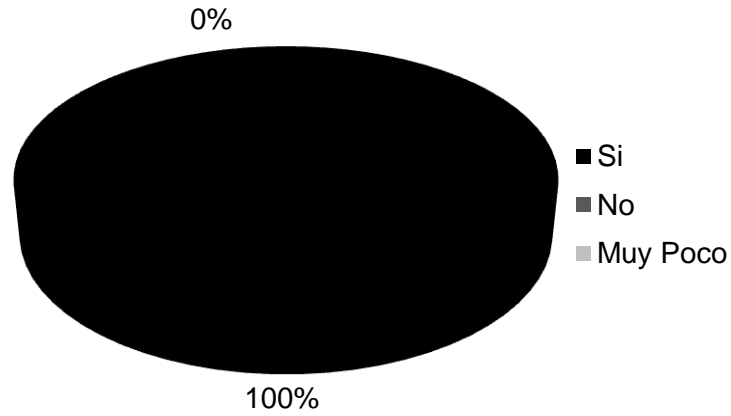


FIGURA 3.6 Objetivo del puesto.

El 100 por ciento de los empleados conocen y tienen claro cuál es el objetivo del puesto que desempeñan dentro de la empresa.

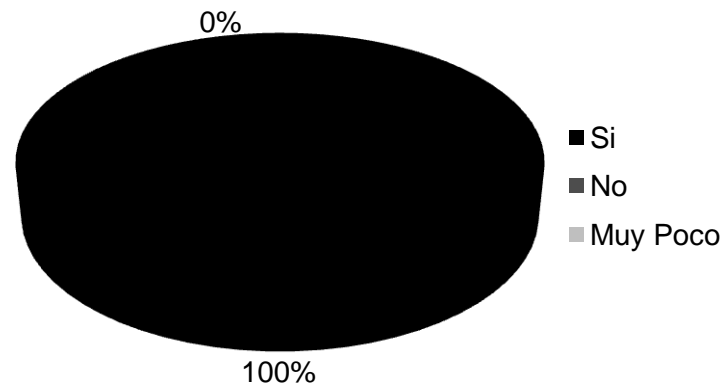


FIGURA 3.7 Conocimiento de funciones del puesto.

Todos los que laboran en Gushiken conocen las funciones que deben de desempeñar, ya que los puestos no son muy complejos.

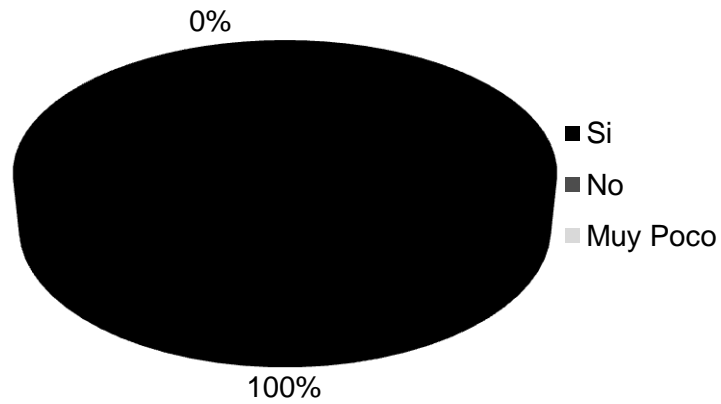


FIGURA 3.8 Funciones para las que fue contratado.

El 100 por ciento de los empleados concuerdan en que las funciones que actualmente realizan en el puesto que están, corresponden para las que fueron contratados.

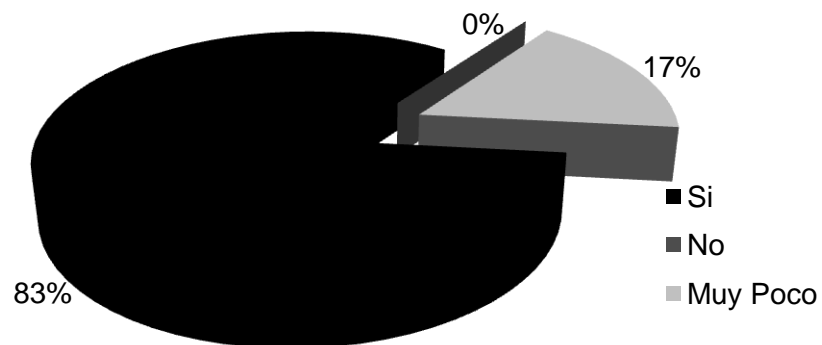


FIGURA 3.9 Conocimiento de interrelación de puestos.

Gushiken no cuenta con demasiados puestos, por lo que el 83 por ciento de los empleados saben como el puesto que ocupan se relaciona con los demás, solo un 17 por ciento no tiene muy clara esta interrelación.

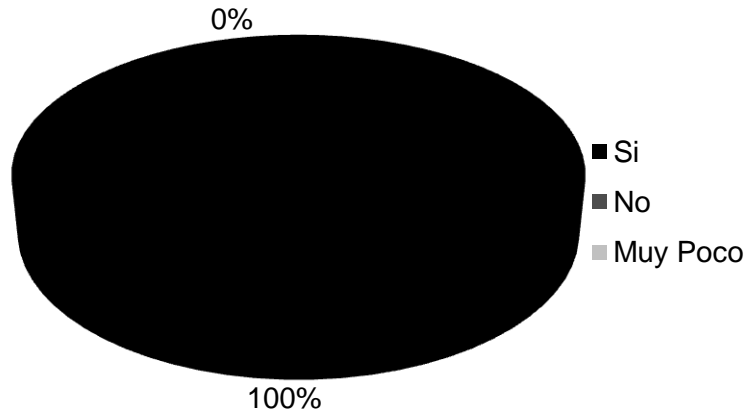


FIGURA 3.10 Información para desempeñar funciones.

Los resultados arrojan que todos tienen la información suficiente para realizar sus funciones en Gushiken.

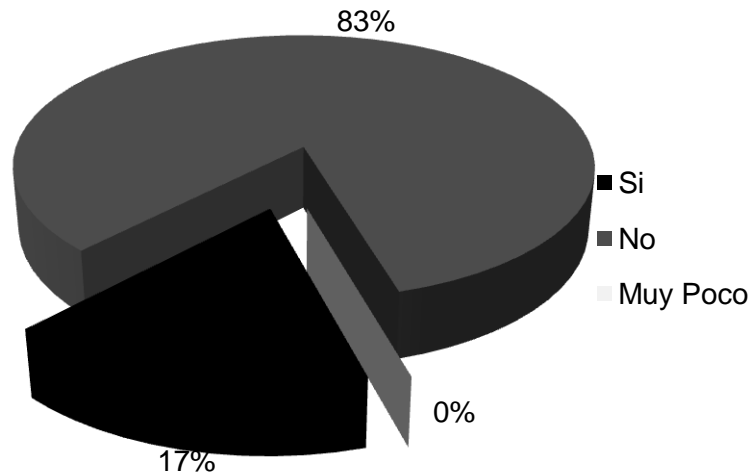


FIGURA 3.11 Existencia de manual.

El 83 por ciento de los empleados no tienen conocimiento de la existencia de algún documento que contenga información acerca de las funciones de la organización y el cual pueda consultar en caso de dudas sobre sus labores a desempeñar. Solo un 17 por ciento expreso que hay un documento parecido.

### **3.2 Interpretación de los datos**

Los resultados que se obtuvieron con los cuestionarios fueron que los empleados no conocen los inicios de la organización, con respecto a la misión no todos saben cuál es, tampoco han adoptado los valores organizacionales por los que se rige Gushiken ya que no los conocen, esto puede llegar a afectar las metas y objetivos que se plantea la empresa, porque no tienen las bases que van a regir sus actividades como son los valores.

Con respecto a las funciones de cada puesto, la mayoría tiene conocimiento de ellas, el problema que tiene Gushiken es que no cuenta con ningún documento en el cuál estén establecidas en caso de que surjan dudas entre los empleados de que actividades realizar, ni tampoco se encuentran documentados los aspectos mencionados anteriormente. Esto ocasiona que los empleados no logren su máximo desempeño y afecta en la calidad del servicio que brinda la empresa y en su productividad, por lo tanto se ve afectada también su posición competitiva en el mercado y hasta sus objetivos.

Con las entrevistas cara a cara se trataron los mismos temas pero con más detalle, y se comprobaron los resultados que se obtuvieron con los cuestionarios. Los empleados se mostraron un poco confusos en cuanto a su función dentro de la organización y los reales objetivos y metas de ésta. Al preguntar sobre las funciones hubo empleados que consideraban funciones que no estaban en su puesto y otros omitían algunas de ellas. Con respecto a los objetivos de la empresa, si sabían cuales eran, aunque de manera general, y es importante explicar a los empleados cuál es el motivo para el cual la empresa fue creada para que ellos puedan coadyuvar a logro de éstos, es por ello que los cuestionarios de análisis de puestos ayudaron mucho en la identificación de las funciones correctas de cada uno de los puestos que conforman Gushiken, éstos se llenaron con la colaboración del gerente general y el encargado de ventas.

Otra herramienta utilizada fue la observación, con ella comparamos las actividades que supuestamente se deben de realizar en cada puesto con las que realmente se desempeñaban. Hubo actividades que se hacían y que no estaban consideradas como función de cierto puesto y también detectamos duplicidad de funciones, la observación ayudó a complementar el análisis de puestos. Algunas actividades en las que observamos duplicidad se muestran en la tabla 3.1.

TABLA 3.1. Duplicidad de funciones en la empresa Gushiken

Actividad	Departamentos en los que se detecta duplicidad			
	Jefe de ventas	Responsable de tienda	Responsable del servicio al cliente	Encargado de almacén
1. Llevar a cabo la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.	X	X		
2. Realizar acciones de marketing de la empresa.	X	X		
3. Limpieza diaria de la tienda.		X	X	
4. Acomodo de escaparates, anaqueles y maniqués.		X	X	
5. Reabastecimiento de mercancía.			X	X
6. Acomodo de la mercancía en el almacén.			X	X
7. Limpieza de la bodega.			X	X

Todas las herramientas utilizadas fueron de gran ayuda para poder complementar la información necesaria que integraría el manual de organización, detectando principalmente las fallas que ha tenido la empresa en cuanto a su organización y

actividades, logrando dar solución a estos problemas mediante una propuesta de manual de organización general.

### **3.3 Manual de organización general para la empresa Gushiken.**

El primer paso que se llevó a cabo fue la planeación del proceso de elaboración:

- Se realizó un programa en donde se enlistaron cronológicamente las actividades necesarias en el proceso de elaboración.
- Se identificaron los métodos de recolección de información adecuados.
- Se estableció un presupuesto.

Ya en el proceso de elaboración:

- Se aplicaron los instrumentos de recolección de información: cuestionarios, entrevistas, análisis de puestos y observación.
- Se analizó la información obtenida identificando los datos que eran útiles para integrar el manual.
- Teniendo la información de calidad, se procedió a iniciar la redacción, procurando que ésta fuera clara, concreta y sencilla, para evitar confusiones al usuario.
- Se complementó el manual con elementos gráficos.
- Posteriormente se procedió a darle formato al contenido.
- Ya con el manual integrado el paso siguiente fue la revisión y aprobación a cargo del gerente general de la empresa Gushiken.
- Una vez aprobado e impreso el último paso es la distribución del mismo y establecer qué departamento será el responsable por el manual y las reglas de uso.

Como resultado de éstos pasos se presenta la propuesta de manual de organización general para la empresa Gushiken.



Zaragoza # 300 Local 8. Tel. (921) 21- 2-9775

Coatzacoalcos, Ver.


# MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

Responsable: Gerente general

Octubre 2011.

1 Ejemplar impreso.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken


	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 1 de 24

## Índice

Introducción.....	2
I. Antecedentes históricos.....	3
II. Marco normativo .....	4
III. Atribuciones.....	5
IV. Estructura orgánica .....	8
V. Organigrama.....	9
VI. Misión, visión, objetivos y valores.....	10
VII. Descripción de puestos.....	11
Directorio.....	21
Glosario de términos.....	22

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken



	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 2 de 24


## Introducción

El presente manual de organización de Gushiken tiene como finalidad que la entidad cuente con un documento que muestre los aspectos generales de ella, su estructura orgánica y su organización. Aunque Gushiken es una empresa pequeña, es de gran importancia contar con información acerca del centro de trabajo para que los que laboran en ella conozcan con precisión y exactitud su papel a desempeñar como colaboradores de ésta.

El manual podrá ser consultado por cualquier persona interesada en la empresa, principalmente por los empleados quienes deberán usarlo conservándolo en buen estado y siguiendo las normas de utilidad que el departamento responsable del manual disponga.

El periodo de revisión del manual será cada 6 meses, con el objetivo de ir reflejando los cambios organizacionales que se vayan presentando en la empresa y mantenerlo actualizado para los usuarios.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 3 de 24

### Antecedentes Históricos

Gushiken fue creada para ofrecer a la población ropa innovadora y de la más alta calidad al alcance de todos. La primera tienda abrió sus puertas en 1998 en el centro de la ciudad.


Al ver el éxito obtenido, 2 años más tarde se requirió la apertura de una nueva unidad ubicada en Plaza Cristal.

Sus fundadores al recibir gran aceptación por parte de los clientes deciden expandirse y abrir otra sucursal en la ciudad de Villahermosa, Tabasco en el año 2005, estableciéndose en una de las plazas más importantes de la ciudad, Galerías Tabasco 2000.

En el año 2007 con la creación de un nuevo centro comercial en Coatzacoalcos, deciden inaugurar Gushiken sucursal Plaza Forum.

Actualmente Gushiken es una de las boutiques más importantes y reconocidas de la región.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 4 de 24

## II. Marco Normativo

La empresa Gushiken se rige por:


La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Publicada en el DOF el 5 de febrero de 1917.

El Código de Comercio

Publicado en el DOF el 7 de octubre de 1889.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 5 de 24

### III. Atribuciones

A la empresa Gushiken se le atribuyen:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 5o.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad solo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

- Código de Comercio


Libro primero

Título preliminar

Artículo 1o.- Los actos comerciales sólo se registrarán por lo dispuesto en este Código y las demás leyes mercantiles aplicables.

Artículo 2o.- A falta de disposiciones de este ordenamiento y las demás leyes mercantiles, serán aplicables a los actos de comercio las del derecho común contenidas en el Código Civil aplicable en materia federal.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 6 de 24

## Título primero

### De los comerciantes

Artículo 3o.- Se reputan en derecho comerciantes:

I.- Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria.


Artículo 4o.- Las personas que accidentalmente, con o sin establecimiento fijo, hagan alguna operación de comercio, aunque no son en derecho comerciantes, quedan sin embargo, sujetas por ella a las leyes mercantiles. Por tanto, los labradores y fabricantes, y en general todos los que tienen planteados almacén o tienda en alguna población para el expendio de los frutos de su finca, o de los productos ya elaborados de su industria, o trabajo, sin hacerles alteración al expendierlos, serán considerados comerciantes en cuanto concierne a sus almacenes o tiendas.

Artículo 5o.- Toda persona que, según las leyes comunes, es hábil para contratar y obligarse, y a quien las mismas leyes no prohíben expresamente la profesión del comercio, tiene capacidad legal para ejercerlo.

Artículo 12.- No pueden ejercer el comercio:

I.- Los corredores;

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 7 de 24

II.- Los quebrados que no hayan sido rehabilitados;

III.- Los que por sentencia ejecutoriada hayan sido condenados por delitos contra la propiedad, incluyendo en éstos la falsedad, el peculado, el cohecho y la concusión.

La limitación a que se refiere la fracción anterior, comenzará a surtir sus efectos a partir de que cause ejecutoria la Sentencia respectiva y durará hasta que se cumpla con la condena.

## Título segundo

De las obligaciones comunes a todos los que profesan el comercio


Artículo 16.- Todos los comerciantes, por el hecho de serlo, están obligados.

I. A la publicación, por medio de la prensa, de la calidad mercantil; con sus circunstancias esenciales, y en su oportunidad, de las modificaciones que se adopten;

II. A la inscripción en el Registro público del comercio, de los documentos cuyo tenor y autenticidad deben hacerse notorios.


III.- A mantener un sistema de Contabilidad conforme al artículo 33.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 8 de 24

IV.- A la conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 9 de 24

#### IV. Estructura Orgánica

1.0 Gerente general.

1.0.1 Contabilidad.

1.1 Jefe de ventas.

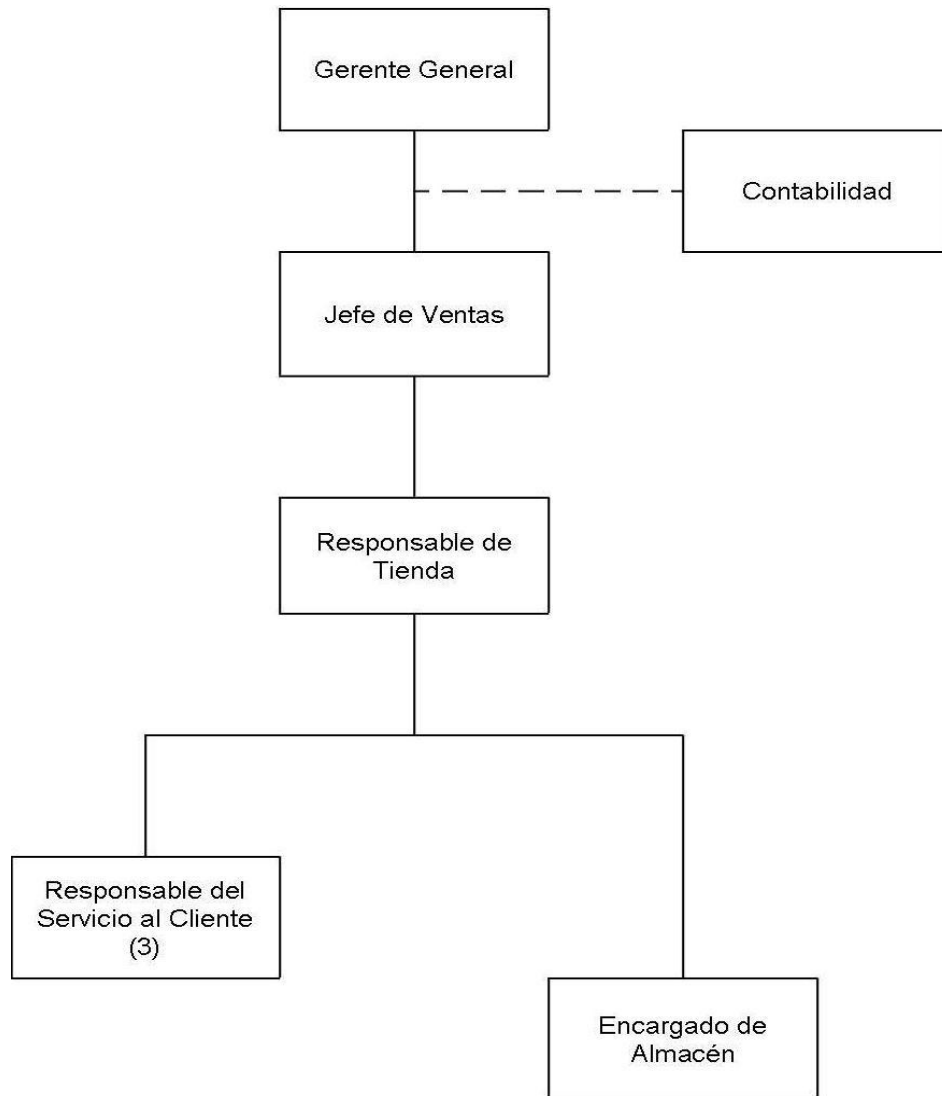
1.1.1 Responsable de tienda.

1.1.1.1 Responsable del servicio al cliente.

1.1.1.2 Encargado de almacén.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken




**V. Organigrama General****Gushiken**

Responsable: Lic. Ysamo Lagunes Gushiken.

Fecha: Octubre 2011

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 11 de 24

## VI. Misión, visión, objetivos y valores

### Misión:

En Gushiken nuestro compromiso es ofrecer productos de calidad, vanguardistas, y accesibles para el vestido, satisfaciendo así los gustos y necesidades de nuestras clientas.

### Visión:

Ser una empresa consolidada, competitiva, y líder en nuestro campo por la calidad de nuestros productos.


Los objetivos generales de la organización son:

- Posicionarnos como líderes dentro del ramo del vestido para damas.
- Mantener una posición competitiva.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.

Valores: Son la base fundamental de nuestra empresa para lograr el éxito.

- Honestidad.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 12 de 24

## VII. Descripción de Puestos

### A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Gerente General

Departamento: Gerencia General

Jefe superior: Ninguno

Jornada laboral: 10:00- 14:00 hrs. y 16:00-20:00 hrs.

Subordinados: Jefe de Ventas, contabilidad.

### B. Descripción genérica


Dirigir la empresa en la consecución de los objetivos previamente planeados, tomando decisiones de importancia que aseguren el éxito de ésta, de igual manera ejecutar funciones relacionadas con la administración de los recursos de la empresa, liderar y coordinar la función de planificación estratégica.

### C. Descripción específica

Actividades específicas realizadas en éste puesto:

1. Establecer metas y objetivos a corto y largo plazo.
2. Realizar proyecciones de las metas.
3. Determinar la estructura de activos circulantes y fijos de la empresa.
4. Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de cada departamento.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 13 de 24

5. Determinar la estructura de capital tomando en cuenta la rentabilidad y liquidez de la empresa.
6. Análisis de datos financieros.
7. Satisfacer las demandas de los clientes.
8. Contactar proveedores y distribuidores.
9. Controlar caja chica y ganancias diarias.
10. Realizar el pago de servicios generales de la tienda.
11. Coordinar y verificar inventarios.
12. Determinar horarios de comidas, descansos y permisos de los empleados.
13. Controlar la entrada y salida de los empleados.

#### D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en Administración

Experiencia: 1 año en puesto similar

Esfuerzo físico: Ninguno

Habilidades requeridas: Manejo de computadora, conocimientos de administración.

#### E. Perfil del puesto

Edad: 29 años en adelante


Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Rasgos Físicos: Buena Presentación

Características psicológicas deseables: Ser responsable, con iniciativa, trabajo en equipo, tener don de mando, capacidad para la toma de decisiones y trabajar bajo presión.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 14 de 24

#### A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de Ventas

Departamento: Ventas

Jefe superior: Gerente General

Jornada laboral: 10:00- 14:00 hrs. y 16:00-20:00 hrs.

Subordinados: Responsable de tienda.


#### B. Descripción genérica

Planear objetivos de ventas y hacer que éstos sean cumplidos a través de sus esfuerzos comerciales, así como mantener un equipo comercial estable, productivo y que alcance las metas planeadas.

#### C. Descripción específica

1. Realizar reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
2. Dirigir, organizar y controlar la fuerza de ventas.
3. Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
4. Calcular la demanda de ventas.
5. Realizar compra de mercancía mensualmente, levantar pedidos y verificar la correcta entrega de éstos.
6. Establecer precios de venta de los productos.
7. Etiquetar la mercancía.
8. Llevar a cabo inventarios, organización y control de la mercancía.
9. Ejecutar acciones de marketing de la empresa.
10. Abrir y cerrar la sucursal.
11. Realizar cortes de caja diarios.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 15 de 24

#### D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en Administración, contabilidad o mercadotecnia

Experiencia: 6 meses en puesto similar

Esfuerzo físico: Ninguno

Habilidades requeridas: Manejo de computadora, facilidad de palabra, liderazgo.

#### E. Perfil del puesto

Edad: 22 a 30 años


Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto

Rasgos Físicos: Buena Presentación

Características psicológicas deseables: Tener sentido de la responsabilidad, honorabilidad, capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, capacidad para trabajar por objetivos y toma de decisiones.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 16 de 24

#### A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Responsable de Tienda

Departamento: Ventas

Jefe superior: Jefe de ventas

Jornada laboral: 10:00- 14:00 hrs. y 16:00-20:00 hrs.

Subordinados: Responsable del servicio al cliente, encargado de almacén.

#### B. Descripción genérica

Mantener la tienda presentable y surtida, supervisar a las encargadas de servicio al cliente, y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### C. Descripción específica

1. Supervisar que las actividades se lleven a cabo de la manera en que fueron planeadas.
2. Abrir y cerrar la sucursal.
3. Encargado de la organización de los escaparates, anaqueles y maniquíes.
4. Autorización de los pagos que realizan los clientes con tarjeta de crédito y/o cheque; devoluciones o cambio de mercancía.
5. Supervisar a los responsables de servicio al cliente.
6. Atención a los clientes.

#### D. Requerimientos del puesto


Escolaridad: Bachillerato

Experiencia: 2 empleos anteriores de 6 meses cada uno

Esfuerzo físico: Ninguno

Habilidades requeridas: Manejo de computadora, matemáticas básicas.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 17 de 24

### E. Perfil del puesto

Edad: 20 a 26 años

Sexo: Femenino


Estado civil: Indistinto

Rasgos Físicos: Buena Presentación

Características psicológicas deseables: Liderazgo, apegada a reglas, ser honesta y responsable, puntual.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken



	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 18 de 24

#### A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Responsable de Servicio al cliente

Departamento: Servicio al Cliente

Jefe superior: Responsable de Tienda

Jornada laboral: 10:00- 14:00 hrs. y 16:00-20:00 hrs.

Subordinados: Ninguno.

#### B. Descripción genérica

Dar un servicio y atención personalizados al cliente en piso, satisfacer sus necesidades, mantener la tienda presentable, ordenada y limpia.

#### C. Descripción específica

1. Brindar atención personalizada a los clientes en piso.
2. Encargado de acomodar escaparates, anaqueles y maniqués semanalmente de acuerdo a lo que el responsable de tienda haya planeado.
3. Mantener ordenada la mercancía en la tienda.
4. Realizar la limpieza de la tienda diariamente.
5. Llevar a cabo la limpieza de la bodega 2 veces por semana.

#### D. Requerimientos del puesto


Escolaridad: Bachillerato trunco

Experiencia: 2 empleos anteriores de 6 meses cada uno

Esfuerzo físico: Se requiere un esfuerzo mínimo que consiste en cargar cajas de zapatos y hacer actividades de limpieza.

Habilidades requeridas: Facilidad de palabra, conocimientos de matemáticas básicas.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 19 de 24

### E. Perfil del puesto

Edad: 18 a 24 años


Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto

Rasgos Físicos: Buena Presentación

Características psicológicas deseables: Comprometida, amable, extrovertida, servicial, honesta.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 20 de 24

#### A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de almacén

Departamento: Almacén

Jefe superior: Responsable de Tienda

Jornada laboral: 10:00- 14:00 hrs. y 16:00-20:00 hrs.

Subordinados: Ninguno

#### B. Descripción genérica

Ejecutar funciones de almacenamiento de productos, controlar entradas y salidas de los mismos.

#### C. Descripción específica

1. Llevar un control y registro de entradas y salidas de mercancía a través de la documentación necesaria.
2. Verificar y tramitar documentación para el reabastecimiento oportuno en el almacén.
3. Verificar que la mercancía este debidamente almacenada para su localización y distribución adecuadas.
4. Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorias.

#### D. Requerimientos del puesto


Escolaridad: Bachillerato trunco

Experiencia: no necesaria

Esfuerzo físico: Cargar cajas pesadas

Habilidades requeridas: Trabajo en equipo, habilidades en matemáticas básicas, orden y organización.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 21 de 24

### E. Perfil del puesto

Edad: 18 en adelante


Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto

Rasgos Físicos: Condición física óptima

Características psicológicas deseables: Honesto y responsable.


Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 22 de 24

### Directorio

Nombre	Lic. Ysamo Lagunes Gushiken	Lic. Tamyko Gushiken Morales
Puesto	Gerente General	Jefe de Ventas
Teléfono	921-21-29775 ext. 101	921-21-29775 ext. 102
E-Mail	gushiken@hotmail.com	tamyg1@hotmail.com

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 23 de 24

### Glosario de Términos

**Anaqueles:**

Se le llama anaquel a un conjunto de tablas colocadas horizontalmente en los muros de un establecimiento para colocar cualquier producto.

**Escaparate:**

Un escaparate, también llamado vitrina o vidriera, en el espacio situado en la fachada de los establecimientos en el que se exhiben detrás de un cristal los productos que se ofrecen en el interior.

**Estructura orgánica:**

Conjunto de niveles jerárquicos que constituyen a la empresa.

**Jerarquía:**

Orden de un conjunto de elementos con respecto a su importancia.


**Liderazgo:**

Capacidad que tiene una persona de influir en otras para el logro de objetivos y metas.

**Liquidez:**

Capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos y obligaciones a corto plazo.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

	Manual de Organización General	Fecha: Octubre 2011
		Página: 24 de 24

**Maniquí:**

Es un modelo del cuerpo humano usado por los escaparatistas para exhibir ropa o artículos. También sirven para demostrar el arreglo de la ropa.

**Marketing:**

Se refiere a todas aquellas actividades que involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, publicidad y promoción.

**Piso:**

Área de ropa, calzado y accesorios.

**Rentabilidad:**

Capacidad de una organización para cubrir sus obligaciones a largo plazo.

Elaboró:	Aprobó y Autorizó:
Jessica Paola Espinosa Bermejo	Gerente General Lic. Ysamo Lagunes Gushiken

**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES**



#### **4.1 Conclusiones**

La presente tesis se realizó para demostrar como la organización en la actualidad dentro de las empresas es un factor importante para que ellas puedan funcionar adecuadamente y se mantengan en el mercado y en el gusto del consumidor.

Para efectos de ésta tesis, tomamos como ejemplo a la empresa Gushiken, la cual no contaba con una buena organización, y la herramienta que se utilizó para estructurar y sistematizar su información fue el manual de organización.

Actualmente las empresas, aunque sean pequeñas como Gushiken, necesitan de herramientas para estar correctamente estructuradas, y el manual de organización es de mucha utilidad porque en él se detallan la estructura orgánica, funciones y puestos, canales de comunicación, y características generales de la empresa como antecedentes, inicios, misión y visión y valores organizacionales.

Con la elaboración de ésta tesis podemos concluir que los empleados de Gushiken conocen a la organización pero tienen solamente una idea general de lo que es ella, y esto puede afectar a largo plazo.

Los objetivos que se pretendían alcanzar con esta investigación fueron alcanzados satisfactoriamente. Se logró llevar a cabo la metodología para elaborar un manual, se identificaron las necesidades de la empresa para generar la carta organizacional, y a través de la herramienta de análisis de puestos se crearon las

correctas descripciones de éstos para su mejor identificación y desempeño. Por último se realizó el manual de organización para la empresa Gushiken sistematizando de esta manera toda su información organizacional.

Es por ello que se confirma la hipótesis de trabajo que afirma que el manual de organización si es una herramienta eficiente para estructurar y sistematizar las actividades de la empresa Gushiken.

## **4.2 Sugerencias**

Se propone implementar el manual de organización en la empresa, dándolo a conocer a todos los empleados y seguir las siguientes recomendaciones:

- Culturizar al personal acerca de que es un manual de organización.
- Instruir al personal para el correcto uso del manual a través de una plática informativa en donde se mencione el departamento responsable del manual, y los lineamientos que dispongan para su uso.
- Mantenerlo en constante actualización, haciendo una revisión cada 6 meses por lo menos.

Con estas medidas la empresa Gushiken podrá tener sistematizada y en orden toda su información empresarial importante, y mejorará el nivel de desempeño de los empleados y su competitividad dentro del mercado.

**ANEXOS**

**Anexo 1: Cuestionario aplicado a empleados de Gushiken.**



**Instrucciones:** Conteste con la mayor sinceridad posible el siguiente cuestionario, marcando con una "X" la respuesta que considere más apropiada para la pregunta planteada.

El objetivo de este cuestionario es conocer el grado de información que tiene usted acerca de la empresa Gushiken.

**Puesto:** \_\_\_\_\_

1. ¿Está informado acerca de la evolución que ha tenido la empresa para la que trabaja desde su creación?

Si  No  Muy poco

2. ¿Sabe cuál es la misión de la empresa para la que labora?

Si  No  Muy poco

3. ¿Conoce los valores que rigen a la organización?

Si  No  Muy poco

4. ¿Sabe cuál es el objetivo principal de la empresa Gushiken?

Si  No  Muy poco

5. ¿Tiene definido quién es su jefe inmediato y a quién debe reportar directamente su trabajo?

Si  No  Muy poco

6. ¿Conoce el objetivo principal del puesto que desempeña?

Si  No  Muy poco

7. ¿Tiene claras las funciones que debe desempeñar en el puesto que ocupa?

Si  No  Muy poco

8. ¿Las funciones que desempeña concuerdan con aquellas para las cuales fue contratado?

Si  No  Muy poco

9. ¿Conoce la relación que existe entre su puesto y los demás que integran a la empresa?

Si  No  Muy poco

10. La información que tiene acerca de la empresa, ¿Es suficiente para realizar adecuadamente su trabajo?

Si  No  Muy poco

11. ¿Existe dentro de la empresa, algún documento que contenga información acerca de las funciones de la organización y el cual pueda consultar en caso de dudas sobre sus labores a desempeñar?

Si  No  Muy poco

## Anexo 2: Cuestionario del análisis de puesto

### A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

¿De qué departamento o sección depende? \_\_\_\_\_

Puesto de su jefe superior: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su jornada normal de trabajo en este puesto? De \_\_\_\_\_ hrs. a \_\_\_\_\_ hrs.

¿Con qué otros departamentos mantiene contacto? \_\_\_\_\_

### B. Descripción Genérica

Describa en forma general las actividades que realiza en este puesto:

---



---

### C. Descripción Específica

Establecer actividades, frecuencia y periodo en que se llevan a cabo. (Días, semanas, meses, eventualmente)

Actividades	Periodo

### D. Requerimientos del Puesto

• Escolaridad:

Primaria ( )

Secundaria ( )

Bachillerato ( )

Licenciatura ( ) En: \_\_\_\_\_

- Habilidades requeridas:

---



---

- Experiencia:

¿Qué tiempo se requiere? \_\_\_\_\_

¿Se necesita experiencia en puestos similares? \_\_\_\_\_

- *Requisitos físicos:*

Señale qué esfuerzos físicos se requieren en el puesto: \_\_\_\_\_

---



---

- Requisitos Mentales:

Señale qué esfuerzos mentales y/o visuales se requieren en el puesto: \_\_\_\_\_

---



---

#### E. Perfil del Puesto

¿Qué perfil debe cumplir el trabajador para ocupar este puesto?

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Femenino ( ) Masculino ( ) No importa el sexo

Estado civil: ( ) Soltero ( ) Casado ( ) No importa

Rasgos físicos deseables:

---



---

Características psicológicas deseables:

---



---

### Anexo 3. Tabulación de los resultados.

A continuación se muestran los resultados tabulados de los cuestionarios aplicados a los empleados de Gushiken.

Pregunta	Sí	No	Muy Poco
1. ¿Está informado acerca de la evolución que ha tenido la empresa para la que trabaja desde su creación?	0	3	3
2. ¿Sabe cuál es la misión de la empresa para la que trabaja?	3	0	3
3. ¿Conoce los valores que rigen a la organización?	0	6	0
4. ¿Sabe cuál es el objetivo principal de la empresa Gushiken?	2	3	1
5. ¿Tiene definido quién es su jefe inmediato y a quién debe reportar directamente su trabajo?	6	0	0
6. ¿Conoce el objetivo principal del puesto que desempeña?	6	0	0
7. ¿Tiene claras las funciones que debe desempeñar en el puesto que ocupa?	6	0	0
8. ¿Las funciones que desempeña concuerdan con aquellas para las cuales fue contratado?	6	0	0
9. ¿Conoce la relación que existe entre su puesto y los demás que integran a la empresa?	5	0	1
10. La información que tiene acerca de la empresa, ¿Es suficiente para realizar adecuadamente su trabajo?	6	0	0
11. ¿Existe dentro de la empresa, algún documento que contenga información acerca de las funciones de la organización y el cual pueda consultar en caso de dudas sobre sus labores a desempeñar?	1	5	0



## **BIBLIOGRAFÍA**

**BIBLIOGRAFÍA**

1. CASILLAS LARIS, Francisco Javier, **Administración integral**, 15ª reimp., México, CECSA, 1999.
2. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración, teoría, proceso y práctica**, 3ª ed., trad. de Germán Alberto Villamizar, Colombia, McGraw-Hill, 2001.
3. CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, 7ª ed., trad. de Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montaña Serrano, México, McGraw-Hill, 2006.
4. FRANKLIN FINCOWSKY, Benjamín Enrique, **Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura**, México, McGraw-Hill, 1998.
5. FRANKLIN FINCOWSKY, Benjamín Enrique et al., **Organización y métodos. Un enfoque competitivo**, México, McGraw-Hill, 2002.
6. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, **Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico**, México, McGraw-Hill, 1994.
7. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, **Administración. Una perspectiva global**, 11ª ed., trad. de Enrique Mercado González, México, McGraw-Hill, 1999.

8. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, **Elementos de administración**, 5ª ed., trad. de Julio Coro Pando, México, McGraw-Hill, 1991.
9. MEGGINSON C., Leon *et al.*, **Administración. Conceptos y aplicaciones**, 4ª reimp., trad. de Alfonso Vasseur Valls, México, McGraw-Hill, 2001.
10. MERRIL F., Harwood, **Clásicos en administración**, México, Limusa, 2005.
11. MÜNCH GALINDO, Lourdes, **Fundamentos de administración**, 7ª ed., México, Trillas, 2006.
12. REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte**, 51ª reimp., México, Limusa, 2001.
13. REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte**, 42ª reimp., México, Limusa, 2003.
14. REYES PONCE, Agustín, **Administración moderna**, 10ª reimp., México, Limusa, 2000.
15. ROBBINS P., Stephen, **Administración. Teoría y práctica**, 4ª ed., trad. de Adolfo Peras Quiñones, México, Prentice-Hall, Inc., 1994.
16. ROBBINS P., Stephen, **La administración en el mundo de hoy**, trad. de Alberto Santiago Fernández Molina, México, Prentice-Hall, Inc., 1998.
17. ROBBINS P., Stephen y Cenzo de A., David, **Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones**, trad. de Esther Fernández Alvarado, México, Prentice-Hall, Inc., 1996.
18. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, **Administración. Un enfoque estratégico**, México, trillas, 2000.

19. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, ***Cómo elaborar y usar los manuales administrativos***, 2ª ed., México, ECAFSA, 1992.
20. STONER F.A., James *et al.*, ***Principios de administración***, 6ª ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, Prentice-Hall, Inc., 1996.
21. SZALA RÍOS, Adalberto y Aduna Paniagua, Andrés, ***Orígenes y perspectivas de la administración***, 2ª ed., México, Trillas, 1990.
22. TERRY R., George y FRANKLIN G., Stephen, ***Principios de administración***, 16ª reimp., México, CECSA, 2001.