



VILLA RICA
CAMPUS COATZACOALCOS

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA OPTIMIZACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DESARROLLO Y
NUTRICIÓN S. A. DE C. V. A TRAVÉS DEL MANUAL DE
ORGANIZACIÓN.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

LIZZETTE MARTÍNEZ SILVA

DIRECTOR DE TESIS:
Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos

REVISOR DE TESIS:
L. A. E. Violeta Infanzón Vázquez

COATZACOALCOS, VER.

ENERO DE 2014.



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.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Metodología de la investigación.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 General.....	9
1.3.2 Específico.....	9
1.4 Hipótesis.....	10
1.4.1 Hipótesis de trabajo	10
1.4.2 Hipótesis nula.....	10
1.5 Variables.....	10
1.6 Definición de variables.....	10
1.7 Tipo de estudio.....	11
1.8 Diseño.....	11
1.9 Población y muestra.....	12
1.10 Instrumentos de medición.....	13
1.11 Recopilación de datos.....	15
1.12 Proceso.....	15
1.13 Procedimiento.....	16
1.14 Análisis de datos.....	18

1.15	Importancia del estudio.....	18
1.16	Limitaciones del estudio.....	18
	Capítulo II. Marco teórico	19
2.1	Organización.....	21
2.1.1	Concepto de organización.....	22
2.1.2	Importancia de la organización.....	23
2.1.3	Principios de organización.....	24
2.1.4	Tipos de organización.....	25
2.1.4.1	Organización formal.....	26
2.1.4.2	Organización informal.....	27
2.1.4.3	Organización lineal.....	28
2.1.4.4	Organización funcional.....	28
2.1.4.5	Organización staff.....	30
2.1.4.6	Organización matricial.....	32
2.1.5	Técnicas de organización.....	33
2.2	Manuales administrativos.....	44
2.2.1	Antecedentes de los manuales administrativos.....	44
2.2.2	Concepto de manual.....	45
2.2.3	Importancia del manual.....	46
2.2.4	Objetivo de los manuales administrativos.....	47
2.2.5	Ventajas de los manuales administrativos.....	48
2.2.6	Clasificación de los manuales administrativos.....	48
2.2.6.1	Por su naturaleza o área de aplicación.....	49
2.2.6.2	Por su contenido.....	50
2.2.6.3	Por su ámbito de aplicación.....	54
2.3	Manual de organización.....	54
2.3.1	Concepto.....	55
2.3.2	Tipos de manuales de organización.....	55
2.3.3	Contenido del manual de organización.....	56
	Capítulo III. Resultados.....	64

3.1	Procesamiento y análisis estadístico de los datos.....	65
3.2	Interpretación de los datos primera etapa.....	71
3.3	Manual de organización general para la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.....	72
3.4	Interpretación de los datos segunda etapa.....	123
	Capítulo IV. Conclusiones y sugerencias.....	124
4.1	Conclusiones.....	125
4.2	Sugerencias.....	126
	Anexos.....	127
	Bibliografía.....	136

INDICE DE FIGURAS

2.1	Organización lineal	29
2.2	Organización funcional	30
2.3	Organización staff	32
2.4	Organización matricial	33
2.5	Organigrama funcional.....	36
2.6	Organigrama vertical.....	37
2.7	Organigrama horizontal	38
2.8	Organigrama circular	38
2.9	Organigrama mixto	39
2.10	Organigrama de bloque.....	40
2.11	Símbolos principales del diagrama de flujo.....	41
2.12	Diagrama de flujo	42
2.13	Clasificación de los manuales administrativos.....	48
2.14	Hoja de identificación del manual.....	59
2.15	Presentación del organigrama en el manual de organización.....	61
2.16	Descripción de puestos	62
2.17	Directorio.....	63
3.1	Misión y visión expuesta.....	65
3.2	Objetivos de la empresa.....	66
3.3	Existencia del organigrama en DNU.....	67
3.4	Cargos que conforman la empresa.....	67

3.5	Identificación del jefe inmediato.....	68
3.6	Conocimiento de las funciones correspondientes al puesto.....	68
3.7	Actividades desempeñadas en el puesto.....	69
3.8	Duplicidad de funciones.....	69
3.9	Implementación de nuevas herramientas administrativas.....	70
3.10	Elaboración del manual de organización.....	70

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de la cooperación de los recursos humanos, alcanzando fines institucionales y personales, en algunos casos esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura en la organización. Es claro que los miembros de un grupo de trabajo harán sus actividades eficazmente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, es decir, que conozcan quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por los resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Para ello existen gran variedad de instrumentos que ayudan a tener una organización más eficiente y eficaz; el manual de organización por su funcionalidad es una de estas herramientas, ya que incluye los elementos que conforman a la institución, los cuales se detallan en la presente investigación.

En esta tesis se mostrará la manera adecuada de elaborar un manual general de organización y los beneficios de optimizar las actividades de la empresa mediante éste.

La investigación se integra de cuatro capítulos:

Capítulo I, metodología de la investigación, en el cual se establece el proceso que se llevó a cabo para realizar el presente estudio, iniciando por el planteamiento del problema, seguida de la justificación, en la cual se mencionan quienes se ven beneficiados con el actual proyecto, posteriormente los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la enunciación de la hipótesis y variables del estudio; de igual manera se describen los elementos necesarios para la recopilación de la información y las limitaciones que ello implica.

Capítulo II, marco teórico. Este apartado consta de la investigación del tema de la organización, en el cual se mencionan diversos conceptos, importancia, principios, tipos y técnicas de organización, respaldado por diversos autores, lo que servirá de base para la realización de la presente tesis.

Capítulo III, resultados. Se muestra la interpretación gráfica de los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a los integrantes de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. (DNU); de igual forma se presenta la integración del manual de organización general para DNU en el que se describen aspectos importantes de la institución.

Capítulo IV, conclusiones y sugerencias. Se desglosa la conclusión que se obtuvo al haber analizado los resultados recopilados durante la investigación y se proporcionan las sugerencias de uso y actualización del manual de organización general de la empresa en estudio.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Una de las estrategias primordiales para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas, así como el señalar las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas, esto para el logro de los objetivos organizacionales; lo que hace evidente la necesidad de contar con una herramienta que permita describir las actividades que se realizan en la empresa para evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Las instituciones de hoy en día deben tener una mejor organización de los recursos materiales y humanos que la conforman, ya que de esta manera tienen más oportunidades de ser empresas productivas y eficaces en sus tareas diarias. Hay variedad de herramientas que brindan soporte a la institución y le sirven de guía y sustento en la realización de sus labores; un ejemplo de esto serían los organigramas, diagramas, análisis de puestos o la realización de algunos de los diversos manuales existentes dependiendo de las necesidades de la empresa.

La entidad que cuente con lineamientos e instrumentos que le proporcionen una visión clara de los objetivos que pretende alcanzar y los medios que tiene

para lograrlos se ve encaminada a la competitividad, por lo tanto el carecer de estas herramientas puede construir una barrera que dificulte la toma de decisiones a nivel administrativo.

Las tareas habituales en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que a través del tiempo se van modificando con el desempeño de las actividades; el creciente grado de especialización, como resultado de la división del trabajo, hace evidente el uso de una herramienta que establezca las funciones a desarrollar en cada puesto dentro de una estructura organizacional.

Debido a lo anterior los manuales administrativos representan una alternativa a este problema, por ello es necesario que todos y cada uno de los miembros de la empresa trabajen unidos hacia al logro de los objetivos institucionales, lo cual permitirá a los trabajadores conocer y ejecutar correctamente las funciones que les corresponden.

Entre los manuales administrativos, se encuentra el manual de organización, este es un documento esencial que todo organismo debe tener. Son documentos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal.

Los manuales de organización concentran una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar a los integrantes de la empresa; sirven para conocer las actividades, tareas y demás funciones dentro del centro de trabajo; también permiten el ahorro de tiempos y esfuerzos de los empleados, así como reducir la cantidad de trabajadores insatisfechos, al igual que disminuye el tiempo muerto en las ocupaciones; es decir, lo que se pretende es generar el medio que permita la acción de una empresa eficaz y eficiente en sus labores.

La empresa Desarrollo y Nutrición (DNU) S.A de C.V, es una pequeña entidad ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz; se dedica a promover productos para mejorar la salud y belleza, además de brindar asesorías a gran número de empresarios independientes; asimismo realiza conferencias nutricionales, estas pueden ser en la ciudad de origen, en otras ciudades o países.

Actualmente esta empresa requiere establecer documentación administrativa, capaz de brindar información fidedigna concerniente a la forma en la que se encuentra organizada; por lo que es importante profundizar sobre la situación real en DNU con respecto al tema administrativo.

Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. es una institución conformada de personal que se actualiza constantemente, capacitado y con experiencia, pero está escasa de herramientas claves que le faciliten una mejor optimización de las funciones que en ella se llevan a cabo; igualmente se observa la ausencia de una estructura orgánica, lo que propicia la duplicidad de tareas e interferencia entre los canales de comunicación.

De esta manera se considera esencial que DNU cuente con un documento clave como lo es el manual de organización, ya que como su nombre lo indica el manual es un medio que permitirá llevar una excelente coordinación de las gestiones, labores e interrelación entre los puestos que conforman a este organismo, brindaría a los integrantes de DNU conocer líneas de autoridad y responsabilidad, identificar las jerarquías que conforman la empresa y claridad en las labores a desempeñar; lo que lleva a cuestionar lo siguiente ¿Es el manual de organización un medio para la optimización en el funcionamiento organizacional de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.?

1.2 Justificación

Este estudio tiene como propósito encontrar una herramienta que auxilie a la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V, para definir correctamente sus funciones, proporcionando una manera óptima de asignar las labores a sus integrantes, pero sobre todo necesita de una guía que aporte la orientación precisa que requiere el personal para conocer, familiarizarse y sentirse identificados con la empresa. Por ello, esta investigación pretende mostrar cómo está constituida, organizada y estructurada DNU.

La existencia de un manual de organización es de beneficio tanto para Desarrollo y Nutrición S.A de C.V, como para el personal que en ella labora, ya que es un instrumento indispensable que promueve el buen funcionamiento de las labores diarias, al mismo tiempo que coadyuva a la coordinación de las actividades.

Le servirá al personal como medio de consulta para conocer cómo se maneja esta unidad de trabajo; por lo que los subordinados sabrán sus responsabilidades y obligaciones, ya que cada usuario tendrá exactamente la misma información y operará conforme a los planes y principios de la empresa. Así mismo facilitará la inducción a empleados de nuevo ingreso, apoyándoles para identificar las funciones a desempeñar desde el principio.

Los beneficios que aportará el manual de organización a DNU serán los siguientes:

- Conocer la historia de la empresa.
- Familiarizarse con su misión y visión.
- Identificar los departamentos que la constituyen.
- Analizar las actividades que se realizan en la empresa.
- Diseñar su estructura orgánica.
- Descripción de funciones que corresponde a cada trabajador.

- Identificar líneas de autoridad y responsabilidad.
- Mostrar el número de subordinados en cada área y demás aspectos relevantes.

Por otro lado se podrá conocer la funcionalidad de la empresa, es decir, teniendo Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. un manual de organización favorecerá una mejor administración de sus actividades.

1.3 Objetivos

Los objetivos del presente estudio son los siguientes:

1.3.1 Objetivo general:

Analizar si el manual de organización es un instrumento que sirve como medio para la optimización en el funcionamiento organizacional de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

1.3.2 Objetivos específicos:

1. Redactar la misión y visión para la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.
2. Diseñar la estructura orgánica de la empresa.
3. Determinar las funciones que corresponden a cada área de la institución.
4. Elaborar el manual de organización.
5. Implementar el manual de organización, para proporcionar al personal de DNU la información necesaria y orientar su incorporación a las distintas unidades, facilitando los conocimientos básicos para emprender sus labores administrativas.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de trabajo:

El manual de organización es una herramienta esencial para la optimización en el funcionamiento organizacional de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

1.4.2 Hipótesis nula:

Es inexistente que el manual de organización sea una herramienta esencial para la optimización en el funcionamiento organizacional de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

1.5 Variables

Variable independiente:

Manual de organización.

Variable dependiente:

Optimización en el funcionamiento organizacional.

1.6 Definición de variables

Manual de organización: documento que contiene información detallada y sistemática de una organización acerca de sus antecedentes, estructura orgánica, funciones, puestos e interrelación entre ellos, aspectos legales, grados de autoridad, responsabilidad y coordinación total de la entidad.

Optimización en el funcionamiento organizacional: es buscar la mejor manera de realizar las tareas diarias que se llevan a cabo en la institución, puntualizando las ocupaciones de los empleados y haciendo máximo el rendimiento de las actividades en la empresa.

1.7 Tipo de estudio

Los tipos de estudios utilizados fueron el descriptivo y confirmatorio, porque el sustento de este análisis comienza con un diagnóstico, en el cual se observan y se describen las deficiencias en las funciones administrativas en DNU, lo que ayudó para conocer a la empresa que será punto de investigación.

Cabe mencionar que se considera confirmatorio, ya que con esta investigación se pudo aprobar o refutar la hipótesis planteada, de tal forma que se comprobó si la existencia de un instrumento organizacional diseñado de manera adecuada e implementado correctamente logra facilitar las labores en la empresa, permitiendo así dar dirección y delimitando las responsabilidades en Desarrollo y nutrición S.A de C.V. alcanzando de esta forma sus objetivos institucionales.

1.8 Diseño

Para este proyecto se realizó un estudio de campo, el cual se desarrolló acudiendo directamente al lugar de los hechos y observando de manera cuidadosa las actividades cotidianas que se desempeñan en DNU. Cabe destacar que fue no participativo, ya que el observador no formó parte del grupo estudiado. Por otro lado es necesario hacer énfasis que el estudio también fue transversal, porque se efectuó en dos periodos, antes y después de haber

difundido el manual de organización; lo anterior con la finalidad de comparar los beneficios que proporcionó a la empresa.

Durante la investigación se efectuaron varias actividades que proporcionaron las bases para sustentar este estudio, cabe destacar que algunas de las tareas realizadas fueron la observación, entrevistas cara a cara con el personal que labora en la entidad, también se elaboró y aplicó un cuestionario que fue primordial para conocer con certeza si el personal sabe verdaderamente como está constituida Desarrollo y Nutrición S.A de C.V, quienes son sus superiores, entre otros datos.

1.9 Población y muestra

Para el presente estudio, se examinó a todo el personal de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V., la cual está conformada por un número relativamente pequeño de trabajadores, por lo tanto no fue necesario tomar una muestra representativa de la población.

Por lo que:

N= 13

N° de personas en el puesto	Nombre del Puesto
1	Gerente general
1	Gerencia contable
1	Tesorería
1	Gerencia administrativa
1	Recursos Humanos

1	Auxiliar administrativo
1	Coordinadora de ventas
1	Expositor y capacitador área de belleza
1	Expositor y capacitador de nutrientes
1	Soporte y mantenimiento de computación
1	Chofer
1	Encargado de sala de proyección
1	Intendencia

1.10 Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición utilizados para recabar información en el presente estudio se dividieron en 2 etapas:

- Primera etapa:

a) Observación directa: sin duda un elemento fundamental de la investigación, ya que mediante esta se obtuvo mayor número de datos, se efectuó sin ocultamiento porque fue necesario tomar fotografías para mostrar cómo se desempeñan las actividades en tiempo real. Algunos aspectos a observar fueron:

- Rotulación de puestos en las puertas de las oficinas de DNU S.A. de C.V.
- Difusión de misión y visión.
- Exposición de estructura orgánica.
- Que las tareas asignadas a los trabajadores sean las que realmente se lleven a cabo.

Se procuró la mayor naturalidad posible para que los empleados no se sintieran incómodos y observados; se utilizaron recursos auxiliares que avalan este proceso, los cuales fueron la cámara fotográfica sony color azul celeste de 14 mega pixeles y fichas para hacer las anotaciones correspondientes de 10 cm de largo por 8 cm de ancho. Las cualidades utilizadas fueron la confiabilidad, honestidad y validez.

- b) Cuestionario: se aplicó al personal de la empresa, esto para poder conocer si los empleados verdaderamente saben aspectos importantes de la entidad en que laboran. Su aplicación sirvió para corroborar algunos datos observados con anterioridad y así ratificar que las respuestas obtenidas eran totalmente congruentes. El cuestionario estuvo integrado de 10 preguntas de opción múltiple. Ver anexo 1.

- c) Análisis de puestos: fue el tercer instrumento de medición; sirvió para conocer las actividades y responsabilidades que le corresponden a cada miembro de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. Del mismo modo este instrumento contribuyó para determinar las capacidades y experiencias que deben tener las personas para ser contratadas. Ver anexo 2.

- Segunda etapa

- d) Entrevista: esta se llevó a cabo un mes después de estar en funcionamiento el manual de organización en la empresa; se efectuó visitando las oficinas de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. y entrevistando de manera directa a las personas al frente de los altos niveles jerárquicos, los cuales fueron a la gerencia general, gerencia contable y gerencia administrativa. Lo anterior se realizó con la finalidad

de conocer como se llevan a cabo las actividades diarias en DNU; se hicieron 10 preguntas estructuradas. Ver anexo 3.

1.11 Recopilación de datos

Los instrumentos de medición fueron la base para este punto de la investigación y se llevaron a cabo de la siguiente forma:

La observación se efectuó durante tres días, lo que ayudó para encontrar las deficiencias administrativas de la empresa así como de su estructura jerárquica.

Los cuestionarios se aplicaron al 80% del personal el día 25 de abril de 2013 a las 4:00 pm y el 20% restante se finalizó al día siguiente.

Los análisis de puestos se llevaron a cabo durante 2 días, empezando el día 26 de abril de 2013 a una parte del personal y concluyendo el 27 abril del presente año.

Posteriormente fue a los altos mandos como lo son el gerente general, gerencia contable y gerencia administrativa a quienes se les realizó la entrevista, en la cual se expresaron los resultados obtenidos al haber implementado el manual de organización; todos los miembros de DNU contribuyeron amablemente en dicha etapa.

1.12 Proceso

En la investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Plantear la propuesta para el diseño del manual de organización a la Licenciada Columba Rodríguez Cepeda encargada del área de gerencia administrativa en Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.
2. Realizar la observación a los empleados en DNU.
3. Diseño de instrumentos de medición.
4. Aplicación de instrumentos de medición
5. Análisis estadístico de la información obtenida.
6. Diseño del manual de organización en DNU.

1.13 Procedimiento

A continuación se menciona el procedimiento detallado que se ejecutó para el desarrollo de la información:

1. Se plantea la propuesta de diseñar un manual de organización a la Licenciada Columba Rodríguez Cepeda encargada del área de gerencia Administrativa en DNU.
 - Se conversó con la Lic. Columba Rodríguez acerca de la problemática que es motivo de la investigación y estuvo de acuerdo con la importancia que tiene hoy en día el manual de organización.
 - Posteriormente se explicó a los niveles gerenciales de manera puntualizada a través de una presentación los beneficios de contar con un manual de organización en DNU.
 - Aceptación para diseñar el manual de organización y compromiso para su implantación por parte de los niveles Directivos de DNU, ya que coincidieron que mediante una correcta difusión se optimizarán las actividades dentro de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

2. Se procedió a la observación directa dentro de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.
 - Se analizó minuciosamente a los empleados de la empresa DNU durante un día para ver si estos realizan las actividades que le son conferidas de acuerdo al puesto que desempeñan en la institución y así conocer las circunstancias administrativas en las que se encuentra la empresa.

3. Diseño de instrumentos de medición.
 - Realización del formato de cuestionario.
 - Elaboración del formato de análisis de puestos.
 - Desarrollo de diez interrogantes para la entrevista.

4. Aplicación de instrumentos de medición.
 - Para suministrar el cuestionario se reunió al personal en la sala de proyección.
 - La recolección de datos a través del análisis de puestos se efectuó visitando al personal en su área de trabajo y con el apoyo tanto de la gerencia administrativa como del auxiliar administrativo se procedió a recopilar información y completar los campos requeridos.
 - La entrevista se realizó hasta después de estar en difusión el manual dentro de la empresa, esto para identificar las aportaciones que este brindó a la institución.

5. Análisis estadístico de la información obtenida.
 - Con la ayuda del programa excel se realizaron gráficas de barras para cada una de las interrogantes y así poder estudiar los datos recabados.
 - Corroboración de la veracidad de la información.

6. Diseño del manual de organización en DNU.

- Plasmar los antecedentes históricos de la organización.
- Establecimiento de misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
- Estructuración del organigrama de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.
- Elaboración de descripción de puestos de todas las áreas que componen a la institución.
- Realización del directorio que conforma a DNU.

1.14 Análisis de los datos

La información obtenida para el presente proyecto fue estudiada de manera analítica y porcentual por lo que para una mejor comprensión e interpretación de las respuestas recabadas se necesitó del respaldo de un programa estadístico que representara claramente todos los resultados alcanzados para cada una de las interrogantes contenidas en el cuestionario, de forma que se puedan apreciar los datos que fueron proporcionados por los integrantes de la empresa y así realizar las consideraciones pertinentes respecto al tema en cuestión.

1.15 Importancia del estudio

Para toda empresa no obstante el giro de la misma, contar con un manual de organización es indispensable, ya que beneficia a todos los niveles jerárquicos que conforman la institución, porque el manual es un instrumento de trabajo que norma y precisa la información sobre las relaciones de las distintas unidades así como también esclarece y delimita las tareas de los diferentes miembros que laboran en un centro de trabajo; es por ello que esta investigación es importante para la administración de un organismo, ya que aporta datos claros y precisos de la estructura y de las áreas que la integran .

1.16 Limitaciones del estudio

Cualquier tema de investigación que sea abordado para su estudio presenta restricciones propias de carácter externo. A continuación se mencionan las limitaciones que se hallaron en el transcurso del proyecto:

- La limitación de tiempo se encontró en el puesto de gerencia contable, ya que el Licenciado Jaime Montiel que está al frente de este cargo debido a las funciones que desempeña, sale constantemente de la empresa lo que dificulta encontrarlo en Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.
- La falta de tiempo de algunos trabajadores y ausentismo a causa de reuniones de trabajo fuera de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V., lo que extendió el lapso para concluir con la aplicación de cuestionarios y análisis de puestos.
- La limitación de información fue evidente, ya que no había documentación para tomar como punto de partida para la investigación; además el concientizar a los miembros de DNU de la importancia que significa contar con un manual de organización con el fin de facilitar su viabilidad fue un proceso difícil, puesto que todos los miembros de la empresa estaban acostumbrados a trabajar sin un instrumento que les oriente hacia el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Organización

La palabra organización proviene del griego *organon* que significa instrumento, por lo que se puede decir que la organización es una herramienta que ayuda a que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que las funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen por eficientar las estructuras organizacionales. Las empresas que consideran que el trabajo organizado y sistematizado es la base de la eficiencia en sus actividades, han puesto especial interés a la organización como parte fundamental de la administración.

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo, mejorando la efectividad y la eficiencia en las

comunicaciones. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa optimizando así las funciones administrativas.

2.1.1 Concepto de organización

La organización es la estructura que define a la empresa para establecer patrones de relación entre los integrantes de un organismo social alcanzando así los objetivos establecidos. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado. Para profundizar en el tema, se analizará lo que diversos autores opinan al respecto.

Terry define diciendo. "Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".¹

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".²

James Stoner. Alude que "Organización es el proceso de comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas".³

1 Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*, 2ª ed., México, Limusa, 2003, p.211.

2 Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, 7ª ed., México, Trillas, 2006, p.111-112.

3 Stoner James, et al, *Administración*, 6ª ed., traducción de Prentice Hall Inc., México, Prentice Hall, 1997, p. 361.

Henry Fayol. "Organización es el acto de organizar, estructurar y destinar los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones".⁴

2.1.2 Importancia de la organización

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de como resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

La organización es importante de acuerdo a los siguientes puntos:

1. "Por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

⁴ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ªed., México, Mc Graw Hill, 2006, p. 71.

2. En algunas ocasiones ha hecho perder la vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última.
3. Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos”.⁵

2.1.3 Principios de organización

Para llevar a cabo una adecuada organización, se deben adoptar nueve principios importantes:

1. Del objetivo.- Las actividades establecidas en la organización deben de ir acordes a los objetivos de la empresa.
2. Especialización.- Adam Smith afirma “el trabajo de una persona debe limitarse lo más posible a la ejecución de una sola actividad, logrando así mayor eficiencia, precisión y destreza en sus tareas”.⁶
3. Jerarquía.- Es necesario establecer de una manera clara las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación siguiendo la estructura jerárquica.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad.- A cada grado de autoridad corresponde una responsabilidad.

⁵ Agustín Reyes Ponce, nota 1, p. 212.

⁶ Münch Galindo, Lourdes, op. cit., nota 2. p. 114.

5. Unidad de mando.- Los subordinados no deberán de reportar a más de un superior, esto con la finalidad de evitar confusiones.
6. Difusión.- Las obligaciones de cada puesto con su respectiva autoridad y responsabilidad deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.
7. Amplitud o tramo de control.- Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un superior, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. De la coordinación.- Todos los departamentos de una empresa deben de estar en equilibrio para que las funciones se lleven a cabo eficientemente.
9. Continuidad.- Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, se debe dar seguimiento a la empresa, es decir; requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio donde se desarrolla, con el propósito de tener un mejor desempeño institucional.

2.1.4 Tipos de organización

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Una organización se define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
- Para alcanzar un objetivo en común.

Las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Existen gran variedad de empresas como son las de tipo industrial, comercial e instituciones de servicios, entre las que destacan las universidades, hospitales, tránsito, militares, públicas; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y se hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, y satisface sus necesidades, es por esto, que no obstante el tipo de empresa o su giro, en ellas se pueden encontrar diversos tipos de organización, pero sin duda alguna la organización informal siempre se hace presente en las instituciones.

Entre los diferentes tipos de organizaciones se encuentran:

- Organización formal
- Organización informal
- Organización lineal
- Organización funcional
- Organización staff
- Organización matricial

2.1.4.1 Organización formal

“La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”.⁷

La estructura organizacional es un medio del cual se sirve una organización cualquiera para alcanzar eficientemente sus objetivos, es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inflexible o indebidamente limitante en ella.

Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

Algunas características de este tipo de organización son:

- Distribución de la autoridad y responsabilidad
- Se basa en la división del trabajo.
- Cada órgano pasa a tener funciones específicas y especializadas.

2.1.4.2 Organización informal

Cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, es una red de relaciones personales y sociales no establecidas que se producen espontáneamente y que pueden lograr la armonía en el trabajo así como el logro de objetivos. En muchas actividades, incluso en las fábricas algunas personas aceptan la responsabilidad en forma natural y ejercen la autoridad sin que nadie tenga que exigirselo.

⁷ Koontz, Harold, et al, *Administración*, 11 ed., México, Mc Graw Hill, 1998, p. 221.

La naturaleza de la organización informal se hace más clara cuando sus características se yuxtaponen con las de la organización formal.

Principales características de la organización informal:

- Está en constante evolución
- Dinámica y flexible
- Excelente en la motivación

2.1.4.3 Organización lineal

“La organización lineal es la estructura más simple y antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval”.⁸(Ver figura 2.1)

Algunas ventajas de esta organización son:

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.

2.1.4.4 Organización funcional

Es la forma más lógica de departamentalización, aprovecha los recursos especializados, facilita la supervisión, y el movimiento de las habilidades especializadas para usarlas en el punto donde más se necesitan. Resulta difícil

⁸ Idem.

tomar decisiones rápidas pues los gerentes de funciones dependen de la oficina central.

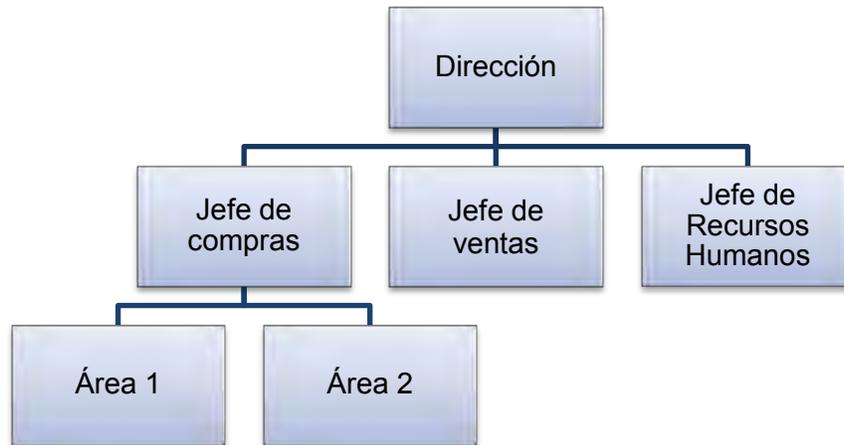


FIGURA 2.1 Organización lineal

La organización por funciones, reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una o varias actividades relacionadas, llamadas funciones. Se puede explicar con un ejemplo, que una organización se puede dividir por funciones como finanzas, contabilidad, tesorería y presupuestos. (Ver figura 2.2)

Características de la organización funcional:

- Descentralización de las decisiones: la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, o sea, por su desdoblamiento y distribución de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación.

- Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, así como en sus niveles de la organización. Cada órgano contribuye con su especialidad para la organización.
- Las responsabilidades son delimitadas de acuerdo con las especializaciones.
- Línea directa de comunicación sin necesidad de intermediarios.



FIGURA 2.2 Organización funcional

2.1.4.5 Organización staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. Es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones.

Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados. (Ver figura 2.3)

Ventajas de la organización líneal-staff

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.
- La función de staff puede existir en cualquier nivel de la organización.

Desventajas de la organización líneal- staff.

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

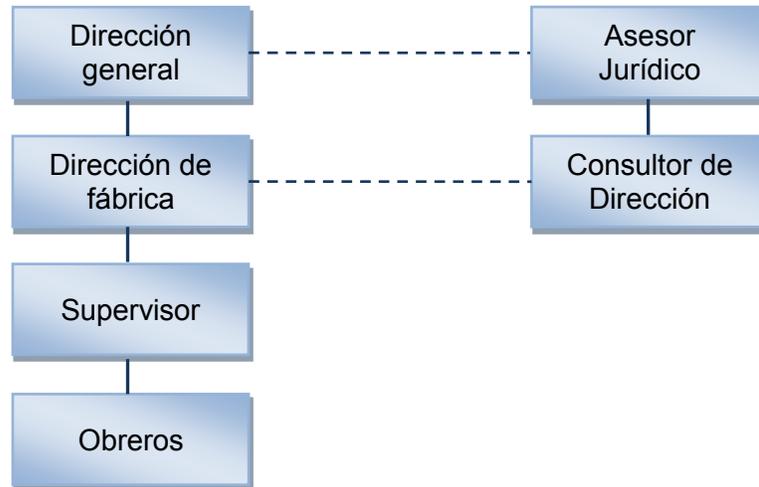


FIGURA 2.3 Organización staff

2.1.4.6 Organización matricial

Una organización matricial establece múltiples líneas de autoridad y distribuye al personal en equipos que trabajan en tareas específicas durante un periodo de tiempo limitado. También se le conoce como sistema de mando múltiple, donde al ser alcanzados los objetivos, los miembros de un equipo regresan a sus departamentos estos tienen dos cadenas de mando, una cadena de mando funcional, y una disposición horizontal conformado por personal de diversas divisiones para formar un equipo.

Con una organización matricial se concede a la empresa una gran flexibilidad para disminuir costos, pero desafortunadamente no siempre las personas se logran adaptar a este sistema, para ello los miembros de un grupo de trabajo deben de contar con habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos. (Ver figura 2.4).

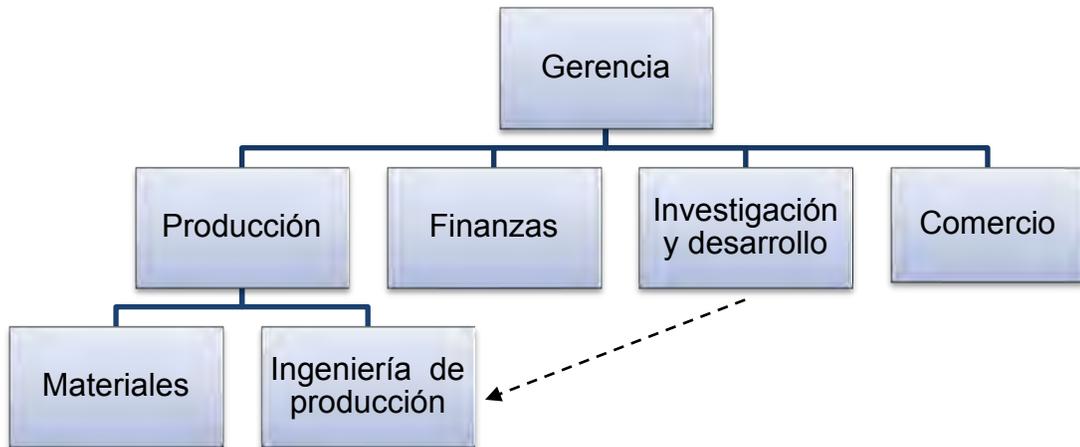


FIGURA 2.4 Organización matricial.

Ventajas de la organización matricial

- Más facilidad para armar un equipo de proyecto.
- Flexibilidad de elegir recursos más idóneos para el proyecto.
- Los proyectos se transforman en algo estándar en la organización y dejan de ser una excepción.
- Fomenta la promoción de equipos multidisciplinarios.
- Crea una trayectoria de carrera de administración de proyectos definida y reconocida dentro de la organización.

2.1.5 Técnicas de organización

Las técnicas de organización son herramientas que se utilizan para comprender y visualizar en forma grafica la forma en que racionalmente se organizará una empresa, las técnicas más comunes son:

- Los organigramas.
- Los manuales.
- Los diagramas de flujo o de procedimiento.
- Las cartas de distribución de las actividades.
- Los análisis de puestos.

Organigramas

“Es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa”.⁹ El organigrama debe permitir la visualización de forma sencilla y directa de la estructura de la empresa, es una especie de retrato o esqueleto, no incluye ninguna descripción de las funciones o atribuciones de los ocupantes de los cargos.

Pese a que son un instrumento altamente utilizado, ya que un porcentaje relativamente elevado de las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación.

Algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- “Proporcionan una imagen formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

⁹ Chiavenato Idalberto, nota 4, p. 351.

- Visualización de los canales de comunicación”.¹⁰

A continuación se menciona la clasificación de los organigramas:

a) Por su área

- Generales: contiene información relativa de toda la empresa y las relaciones que existen dentro de esta.
- Específicos: muestra la estructuración de un área específica o departamento de la empresa y la organización del mismo.

b) Por su objeto:

- Estructurales: representan solo las unidades administrativas de una organización.
- Funcionales: incluyen las unidades de un organismo, las relaciones entre ellas y las funciones principales. (Ver figura 2.5)
- Especiales: muestran alguna característica particular de la institución.

c) Por su contenido

- Esquemáticos: son elaborados de manera general y no contienen detalles específicos.
- Analíticos: son elaborados y técnicos.

¹⁰ Franklin Fincowsky, et al., *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw Hill, 1998, p. 65.

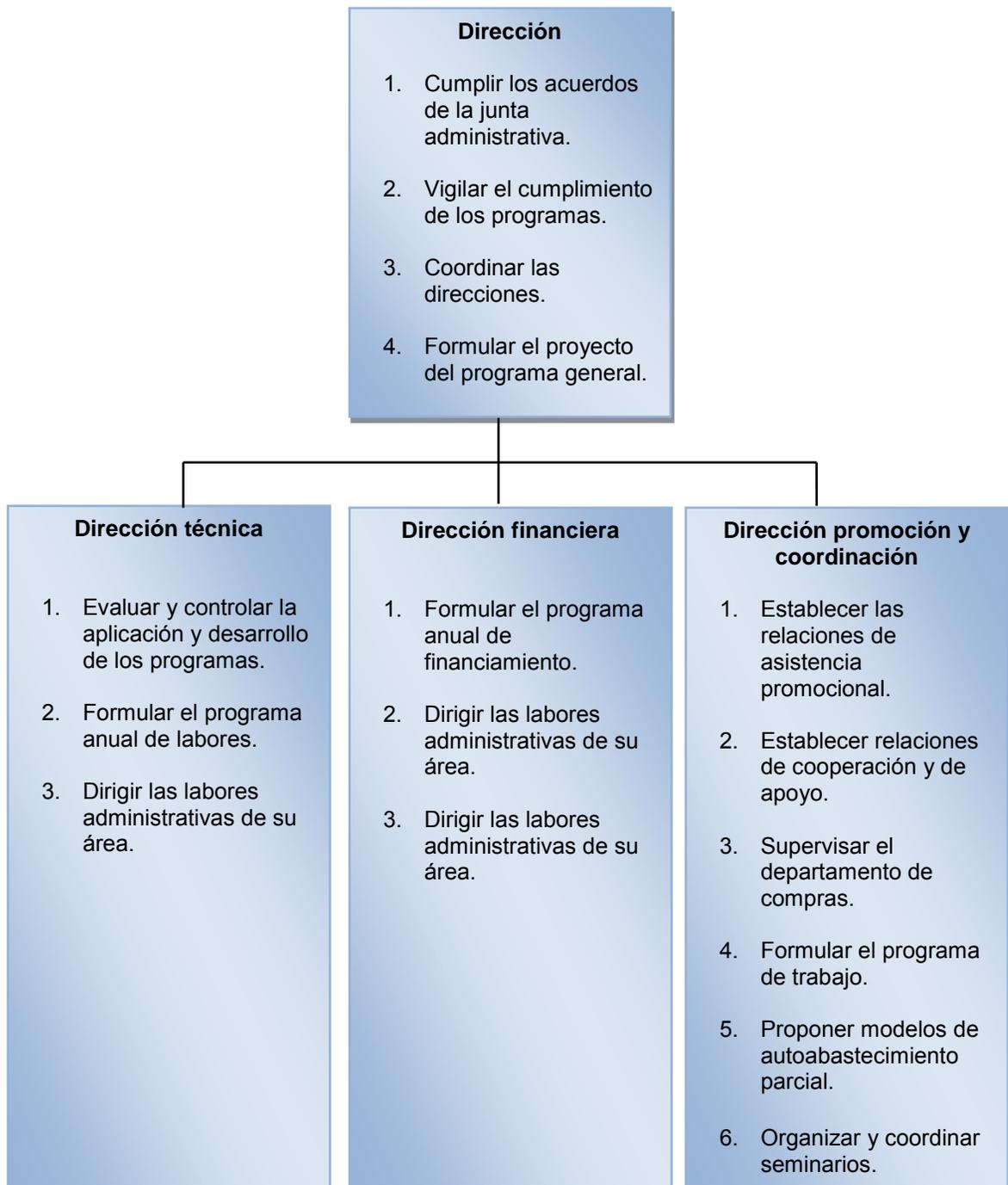


FIGURA 2.5 Organigrama funcional.¹¹

¹¹ Ibidem, p. 79.

d) De acuerdo a su presentación

- Vertical: son aquellos en los que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, este tipo de organigrama son usados en las empresas, ya que se pueden indicar de forma objetiva las jerarquías del personal. (Ver figura 2.6).



FIGURA 2.6 Organigrama vertical

- Horizontal: los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representan mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordenan en columnas. (Ver figura 2.7).

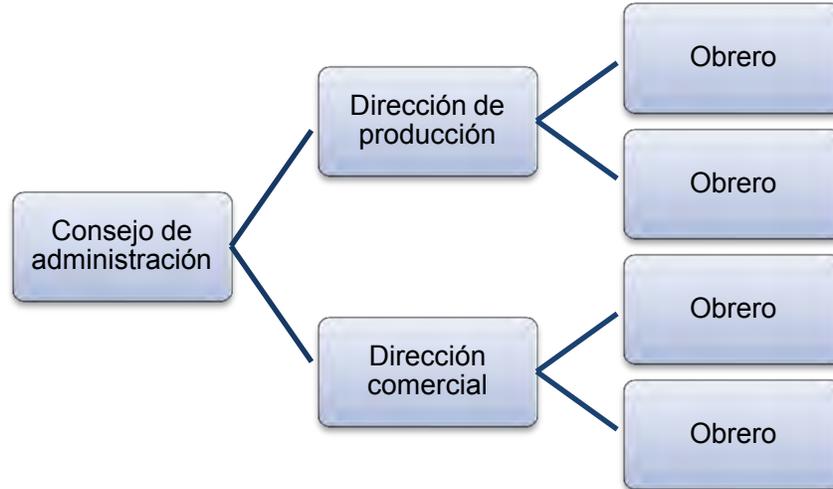


FIGURA 2.7 Organigrama horizontal.

- Circular: se componen de círculos y los niveles jerárquicos quedan determinados del centro a la periferia. A medida que los círculos se van alejando del centro, va descendiendo la autoridad. (Ver figura 2.8).

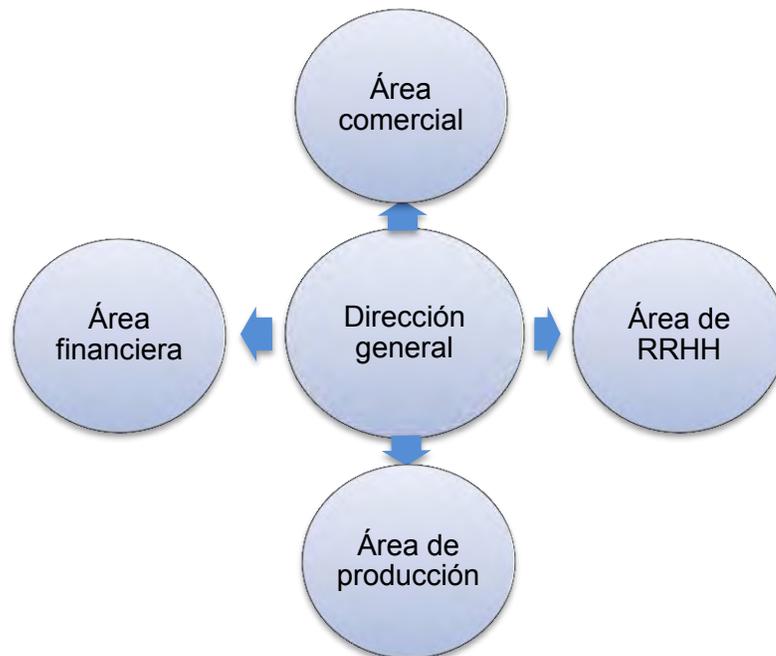


FIGURA 2.8 Organigrama circular

- Mixto: la presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.¹² (Ver figura 2.9).

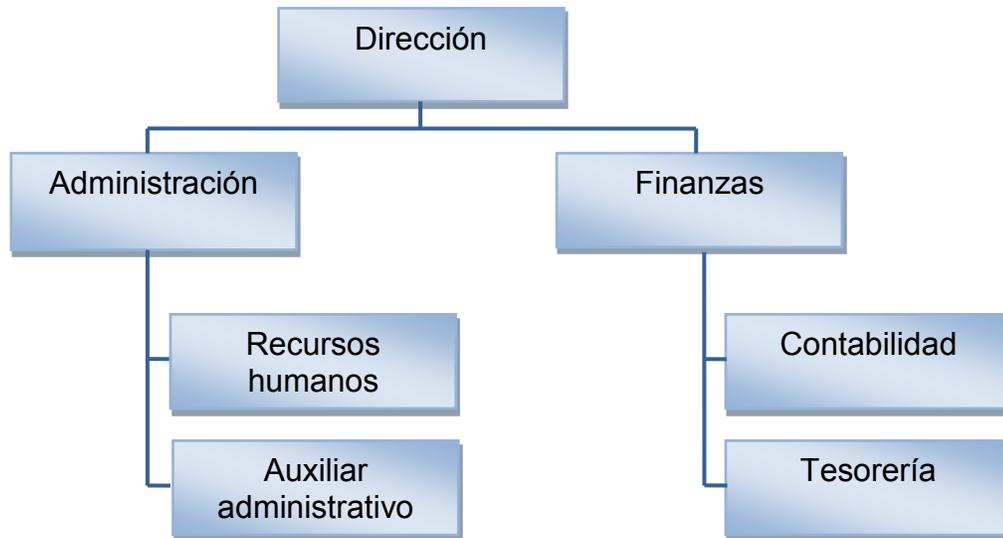


FIGURA 2.9 Organigrama mixto

- De bloque: parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjuntos varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.¹³ (Ver figura 2.10)

¹² Ibidem, p. 67.

¹³ Idem.



FIGURA 2.10 Organigrama de bloque

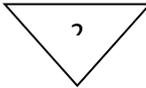
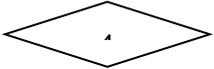
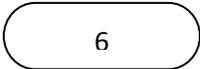
Manuales

Son los documentos que detallan en forma ordenada y sistemática, lo que se debe hacer y la forma en que se realizará; es decir, hablan de los procedimientos, políticas y técnicas en que se llevan a cabo las actividades. Son de gran utilidad porque uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones, además de que limitan las actividades, las responsabilidades y funciones, y sobre

todo aumentan la eficiencia de los empleados reduciendo costos y mejorando los sistemas.

Diagramas de flujo

“Son la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo”.¹⁴ Este tipo de diagrama consta de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. (Ver figura 2.11).

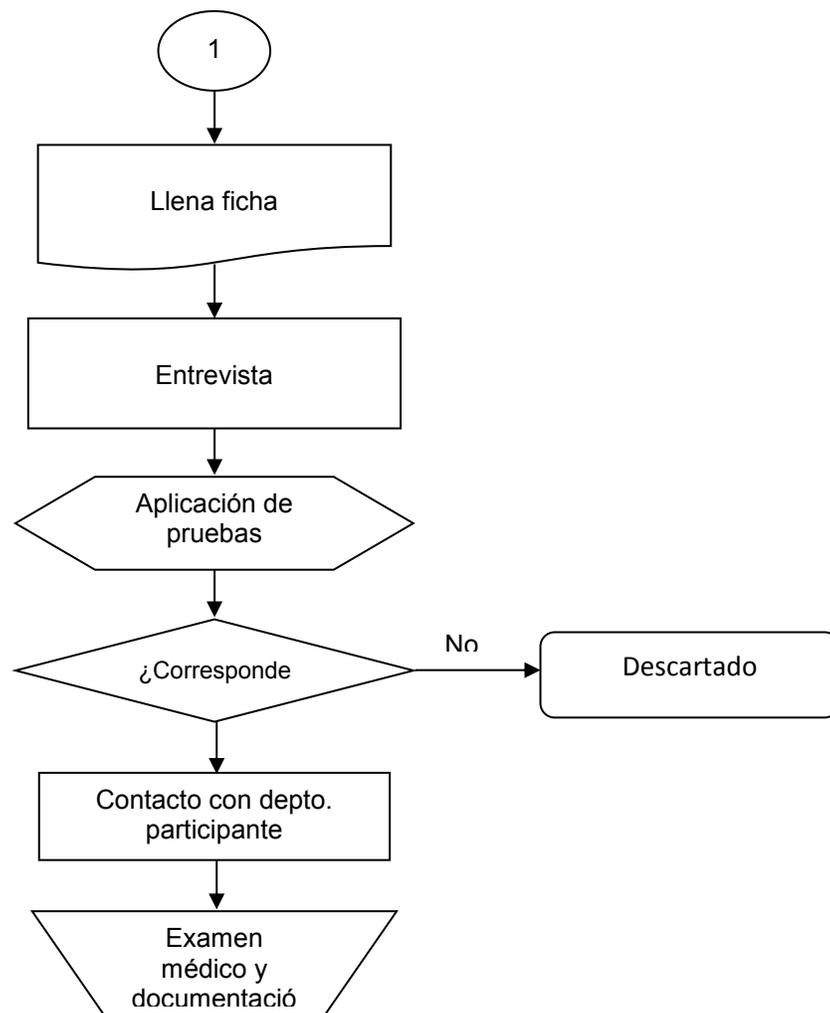
Diagrama de flujo	
Símbolo	Nombre del símbolo
	Documento
	Archivo
	Procesamiento u operación
	Decisión
	Operación determinada
	Terminal
	Entrada y salida
	Conector

¹⁴ Franklin Fincowsky, et al., *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México, Mc Graw Hill, 2002, P. 287.

FIGURA 2.11 Símbolos principales del diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo deben ser elaborados correctamente, de lo contrario podrían transmitir un mensaje confuso y no se podrá comprender el proceso que se pretende realizar.

A continuación se muestra un caso práctico de un diagrama de flujo del proceso: solicitud de nuevo empleado.¹⁵ (Ver figura 2.12).



¹⁵ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 5ªed., trad. Germán Alberto Villamizar, México, Mc Graw Hill, 2000, p. 370.

FIGURA 2.12 Diagrama de flujo

Carta de distribución de las actividades

Sirven para analizar las labores de grupos pequeños, entre cinco y quince personas cuyas tareas están vinculadas, también es de utilidad para explicar la distribución del trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo respecto del mismo. Se identifican en este documento las actividades a realizar correspondientes a cada uno de los puestos de la empresa, los datos que contiene son:

- Responsable de la actividad.
- Nombre del puesto.
- Supervisor inmediato.
- Fecha de realización.
- Responsable de su aprobación.

“Con esta herramienta se tiene una mayor identificación de las actividades de los puestos, delimita funciones evitando fugas y permite la estandarización de procedimientos”.¹⁶

Análisis de puestos

El análisis de puestos es una herramienta para obtener información detallada acerca de los puestos que se quieren describir, los puntos importantes que se encuentran en este documento son:

¹⁶ Münch Galindo, Lourdes, op. cit., nota 2, P. 149.

- Identificación del puesto: contiene aspectos generales como lo es el nombre del puesto, departamento al que pertenece, jefe superior, jornada, relación con otros departamentos.
- Descripción genérica: es una descripción general de las funciones que se realizan en ese puesto.
- Descripción específica: es un listado de cada una de las actividades que se realizan en el puesto.
- Requerimientos del puesto: incluye los requisitos que demanda el puesto como lo son: la experiencia, esfuerzos físicos, esfuerzos mentales, escolaridad.
- Perfil del puesto: es el conjunto de características que debe reunir una persona para poder desempeñar el puesto.

Esta técnica se puede apoyar en instrumentos como el cuestionario, entrevista y observaciones a los empleados de una empresa para poder recabar la información y obtener como resultado la descripción de puestos.

2.2 Manuales administrativos

2.2.1 Antecedentes de los manuales administrativos

Miguel Duhalt y Joaquín Rodríguez Valencia afirman que “los manuales administrativos datan de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en batalla.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron a través de las publicaciones como circulares, memorándums e instrucciones internas, mediante

los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; se consideran antecesores porque fueron los primeros documentos en donde se les informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debía llevarse a cabo. Ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

Ante la falta de personal calificado dentro de este periodo, surge la necesidad de crear manuales más detallados, cuyo objetivo era ser un auxiliar en el control del personal, sirviendo de base para la creación de políticas, estructura funcional, procedimientos y demás aspectos importantes de las empresas.

Con el paso del tiempo, los manuales se han perfeccionado de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones, haciéndolos más sencillos y prácticos, logrando mayor comprensión de las actividades a desarrollar por parte del personal, así como de personas ajenas a la empresa que estén interesadas en conocer un poco más las funciones de la misma”.

2.2.2 Concepto de manual

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.¹⁷

A continuación se muestran conceptos de algunos autores reconocidos en el ámbito administrativo:

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar manuales administrativos*, 3ªed., México, ECAFSA, 1992, p. 57

Duhalt Krauss Miguel A. Lo define “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.¹⁸

Para 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”.¹⁹

A. Reyes Ponce: "es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.²⁰

Joaquín Rodríguez Valencia menciona “el manual es el documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.²¹

2.2.3 Importancia del manual

Los manuales son de gran importancia ya que en ellos se explica de manera detallada las actividades, tareas, puestos y procedimientos dentro de una organización; a través de estos se pretende reducir algunos errores que se suelen cometer dentro de las áreas de la empresa, la duplicidad de funciones es un claro ejemplo de lo que se quiere evitar.

¹⁸ Terry, et al, *Principios de la administración*, 11 ed., México, Cecsca, 1998, p. 303

¹⁹ Idem.

²⁰ Franklin Fincowsky, et al, nota 14, p. 287.

²¹ Idem.

Además son de gran beneficio cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, su estructura organizacional, hasta la descripción de puestos.

La importancia de los manuales radica en que las decisiones administrativas que se toman dentro de una empresa se basan en lo que establece el manual y mantiene la información de la empresa sistematizada haciéndola más comprensible para todas las personas que tengan interés en ella.

2.2.4 Objetivos de los manuales administrativos

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación sobre las políticas, objetivos, valores, funciones y demás aspectos de la institución, se mencionan los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización individual, grupal o sectorial.
- Precisar las funciones designadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.2.5 Ventajas de los manuales administrativos

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

2.2.6 Clasificación de los manuales administrativos

Manuales administrativos	
Por su naturaleza	Microadministrativos Macroadministrativos Mesoadministrativos
Por su contenido	De organización De procedimiento De historia

	De políticas De contenido múltiple De puestos De técnicas De ventas De producción De finanzas De personal De operaciones De sistemas
Por su ámbito de aplicación	Generales Específicos

FIGURA 2.13 Clasificación de los manuales administrativos

2.2.6.1 Por su naturaleza o área de aplicación

Los manuales de acuerdo a su naturaleza se clasifican de la siguiente manera:

“Microadministrativos.- Son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a algunas de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos.- Son aquellos documentos que contiene 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 la componen.”²²

2.2.6.2 Por su contenido

Es la clasificación en donde el contenido de la manual puede cubrir una variedad de materias, como son las siguientes:

De organización.

Es un documento oficial y valioso cuyo propósito es describir a la institución, sus departamentos y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular”.²³

De procedimiento.

²² Benjamín Franklin, nota 10, p. 148.

²³ Idem.

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el método oportuno para el eficiente desarrollo de las operaciones.

El manual de procedimientos es muy práctico para la capacitación del personal de nuevo ingreso; ya que la orientación sobre cómo se deben realizar sus tareas es clara, así como los lineamientos que debe realizar para la ejecución de sus actividades.

De historia.

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral, además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, proveedores o clientes.

De políticas.

También denominado de norma, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

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

De contenido múltiple.

Manuales que contienen información relativa a diferentes aspectos de una organización, regularmente las empresas pequeñas son las que recurren a este tipo de manuales, el objetivo de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Resulte económicamente más viable.
- Técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.

De puestos.

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.²⁴

De técnicas.

²⁴ ibidem, p. 149.

Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial. Sirve como referencia general para todo el departamento encargado de la función.

De ventas.

Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, como son:

- Descripción de productos o servicios.
- Mecanismo para llevarlos a cabo.
- Políticas de funcionamiento.
- Medición del trabajo
- División territorial.

De producción.

Da soporte para direccionar y coordinar procesos de producción en todas las tareas. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar áreas de trabajo.

De finanzas.

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

De personal.

Identificados también como de relaciones industriales, de reglas de empleado o de empleo, incluyen información sobre:

- Prestaciones
- Servicios
- Condiciones de trabajo

De operaciones.

Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demandan un conocimiento muy específico.

De sistemas.

Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos y computacionales de una organización.

2.2.6.3 Por su ámbito de aplicación

Estos manuales se refieren a las necesidades que presentan las organizaciones, debido a esto se pueden elaborar manuales que abarquen mayor o menor alcance, clasificándose de la siguiente manera:

Generales.

Documento que contiene información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos.

Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, puestos, equipos, técnicas o una combinación de ellos.

2.3 Manual de organización

C.L. Littlefield declara al respecto: “Los manuales (de organización) se usan donde se desea una descripción detallada en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás”.²⁵

Continolo G. afirma “Una expresión de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

2.3.1 Concepto

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad; las funciones, actividades de los órganos de la empresa, generalmente contienen gráficas de organización, descripción de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.²⁶

2.3.2 Tipos de manuales de organización.

²⁵ Franklin Fincowsky, et al., nota 14, p.167.

²⁶ Idem.

De acuerdo al alcance la clasificación de los manuales de organización es la siguiente:

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

2.3.3 Contenido del manual de organización

El contenido del manual de organización depende de la complejidad de la empresa y de la cantidad de información con la que se cuente, este documento debe incluir en primer término los siguientes puntos:

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

A continuación se detallan cada uno de los apartados:

- Identificación.- este manual debe incluir en primer término los siguientes datos.²⁷(Ver figura 2.14)
 - ✓ Logotipo de la organización
 - ✓ Nombre oficial de la organización
 - ✓ Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
 - ✓ Lugar y fecha de elaboración
 - ✓ Número de revisión (en su caso)
 - ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
 - ✓ Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- Índice o contenido.- relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- Prologo o introducción.- sección en donde se explica que es el manual, la estructuración del mismo, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

- Antecedentes históricos.- descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados para la organización.

²⁷ Benjamín Franklin, nota 10, p. 151.

- Legislación o base legal.- este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que la relación siga el siguiente orden: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos decretos, acuerdos y circulares, respetando la secuencia cronológica de su expedición.
- Atribuciones.- transcripción textual de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso.
- Estructura orgánica.- descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
- Organigrama.- es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. La hoja de presentación formal del organigrama debe incluir los datos que se muestran en la figura 2.15.

- Funciones.- especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha:	
	Manual de organización (General o Específico)	Página:	No. de revisión:
Nombre del apartado específico			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

Clave:

FIGURA 2.14 Hoja de identificación del manual

- Descripción de puestos.- reseña del contenido básico de los puestos de cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información: (ver figura 2.16).
 - ✓ Identificación del puesto.
 - ✓ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
 - ✓ Funciones generales y específicas.
 - ✓ Responsabilidades o deberes.
 - ✓ Relaciones de comunicación con otras unidades y puesto dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
 - ✓ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

- Directorio.- documento en donde constan los nombres y cargos de las personas que integran el equipo de trabajo de la empresa.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención, así como la dirección de las instalaciones cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector. Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general. (Ver figura 2.17)

- Glosario de términos.- listado de términos y conceptos utilizados en el manual y en el cual se indica su significado, para una mayor comprensión por parte del lector.

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha:	
	Manual de organización (General o Específico)	Página:	No. de revisión:
<p>Nombre de la organización</p> <p>Organigrama (General o específico)</p> <p>Representación Gráfica</p> <p>Responsable de su elaboración:</p> <p>Fecha:</p> <p>Actualización en su caso:</p>			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

Clave:

FIGURA 2.15 Presentación del organigrama en el manual de organización

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha:
	Manual de organización (General o Específico)	Página: No. de revisión:
Descripción de puesto		
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Numero de plaza 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Tipo de contratación 6. Ámbito de operación <p>B) Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato 2. Subordinados directos 3. Dependencia funcional <p>Propósito del puesto:</p> <p>Funciones generales:</p> <p>Funciones específicas:</p> <p>Responsabilidad:</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <p>Especificaciones del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento 2. Experiencia 3. Iniciativa, 4. Personalidad 		
Elaboró	Revisó	Aprobó

Clave:

FIGURA 2.16 Descripción de puestos

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha:																					
	Manual de organización (General o Específico)	Página:	No. de revisión:																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Directorio</th> </tr> <tr> <th>No</th> <th>Nombre</th> <th>Cargo</th> <th>Teléfono</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Directorio				No	Nombre	Cargo	Teléfono												
Directorio																							
No	Nombre	Cargo	Teléfono																				
Elaboró		Revisó	Aprobó																				

Clave:

FIGURA 2.17 Directorio

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos

En la empresa Desarrollo y Nutrición se aplicaron cuestionarios para saber con certeza cuál era la perspectiva de los trabajadores hacia DNU, permitiendo de esta forma identificar si los empleados conocen aspectos fundamentales de la institución para la que laboran.

A continuación se muestran las representaciones gráficas de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los integrantes del equipo de trabajo en DNU.

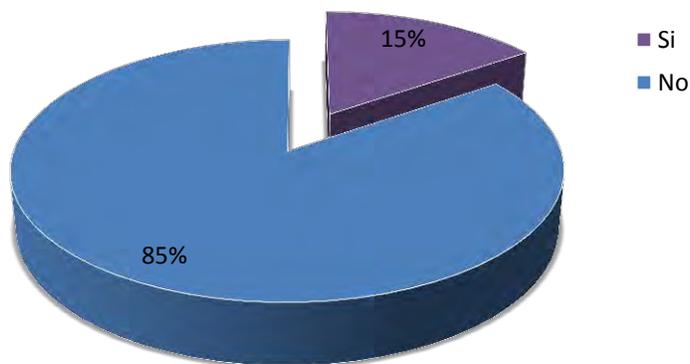


FIGURA 3.1 Misión y visión expuesta.

El 85 por ciento de los trabajadores en DNU afirman que la empresa no cuenta con misión y visión expuesta a simple vista; es decir, en las paredes de la empresa no hay algún cuadro o imagen que mencione cual es el propósito de la institución y hasta donde pretenden llegar como organización sólida, pero esto no impide que tengan conocimiento de cuál es la razón de ser de la misma. El 15 por ciento restante dijo que si hay misión y visión a simple vista, lo que confirma que en DNU hay falta de comunicación y conocimiento de lo importante que son estos datos.

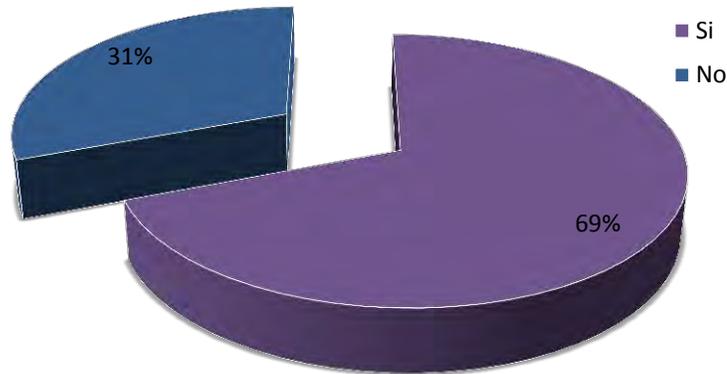


FIGURA 3.2 Objetivos de la empresa.

En Desarrollo y Nutrición el 69 por ciento de los trabajadores si conoce cuales son los objetivos que se desean lograr en esta institución, entre los que destacaron los siguientes: “Ser una empresa que cuida a la gente” y “Formar empresarios exitosos”, y el 31 por ciento del personal que labora en la empresa no los conoce.

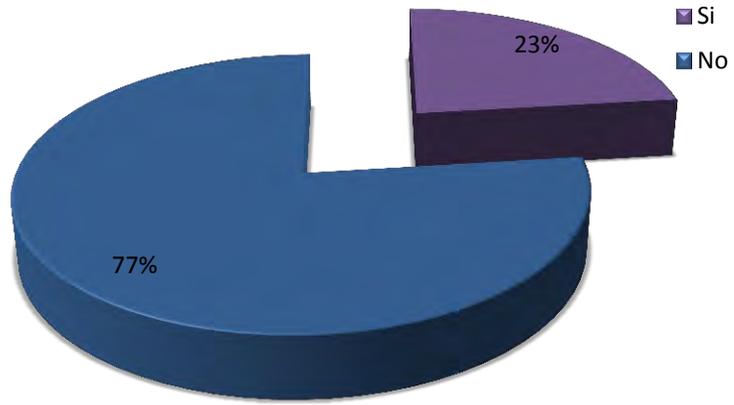


FIGURA 3.3 Existencia del organigrama en DNU.

En este gráfico se observa nuevamente la falta de conocimiento sobre aspectos fundamentales que rigen a la empresa, ya que el 77 por ciento de los integrantes en DNU afirman que no se cuenta con un organigrama; y el 23 por ciento restante contestó que la organización si cuenta con esta representación gráfica, la cual esta exhibida en la pared de la oficina de la Gerencia administrativa.

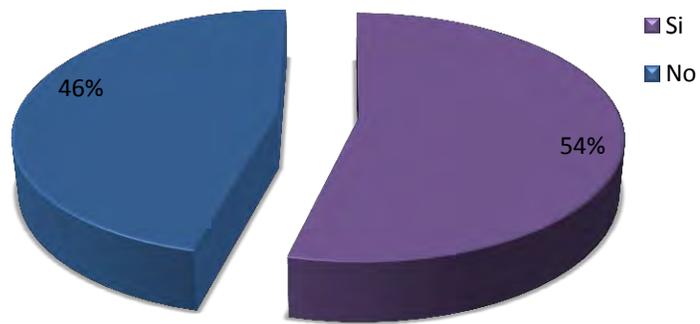


FIGURA 3.4 Cargos que conforman la empresa.

El 54 por ciento de los trabajadores dicen conocer los diversos cargos que conforman la empresa y el 46 por ciento no tiene conocimiento de los puestos que integran a Desarrollo y Nutrición.

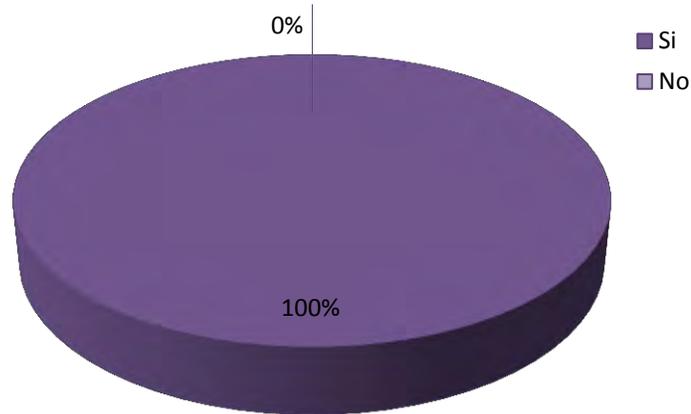


FIGURA 3.5 Identificación del jefe inmediato.

Desarrollo y Nutrición es una empresa relativamente pequeña, por lo que el 100 por ciento de sus trabajadores logran identificar con claridad quien es su jefe inmediato y al cual deben repórtale sus actividades.

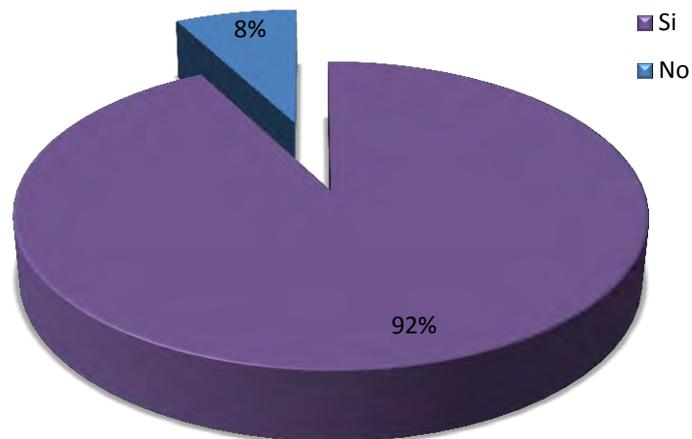


FIGURA 3.6 Conocimiento de las funciones correspondientes al puesto.

El 92 por ciento del personal en DNU conocen las funciones que demanda su puesto, estas varían de acuerdo a cada cargo y el personal las especificó en el anexo 2: cuestionario para análisis de puestos; por otro lado el resto del personal que representa el 8 por ciento de los trabajadores no saben con exactitud las funciones que deben desempeñar.

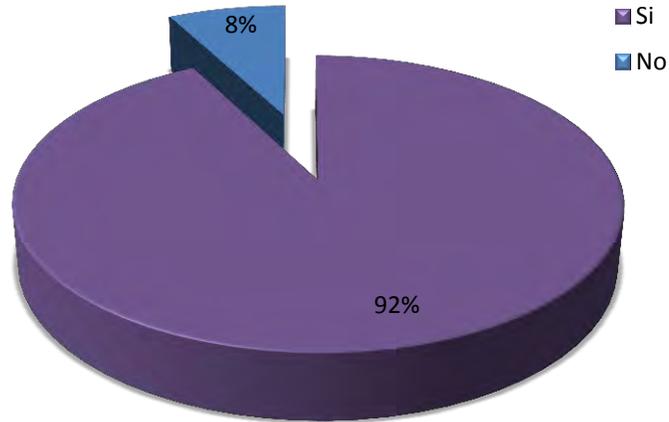


FIGURA 3.7 Actividades desempeñadas en el puesto.

En esta representación gráfica se observa que el 92 por ciento de los trabajadores afirma que las tareas que desempeñan corresponden a las que demanda su cargo en la empresa, y el 8 por ciento restante refuta la información anterior.

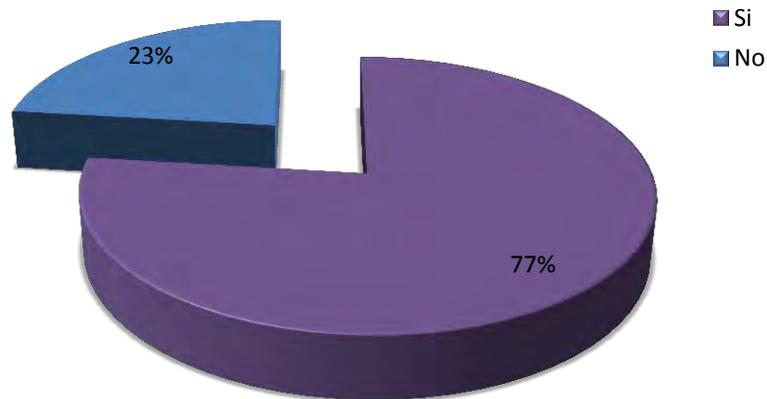


FIGURA 3.8 Duplicidad de funciones.

En DNU el 77 por ciento de los empleados considera que ocasionalmente se presenta la duplicidad de funciones y el 23 por ciento afirma que en la empresa no hay duplicidad de actividades.

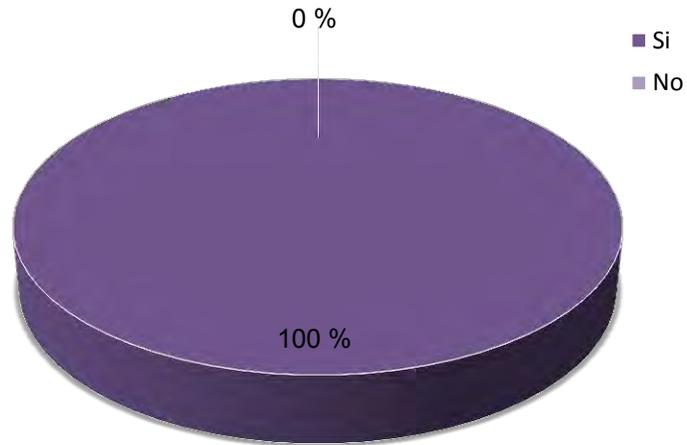


FIGURA 3.9 Implementación de nuevas herramientas administrativas.

El 100 por ciento del personal en Desarrollo y Nutrición eligió de entre varias herramientas administrativas al manual de organización como la opción conveniente que contribuirá a la eficiencia y eficacia de la empresa.

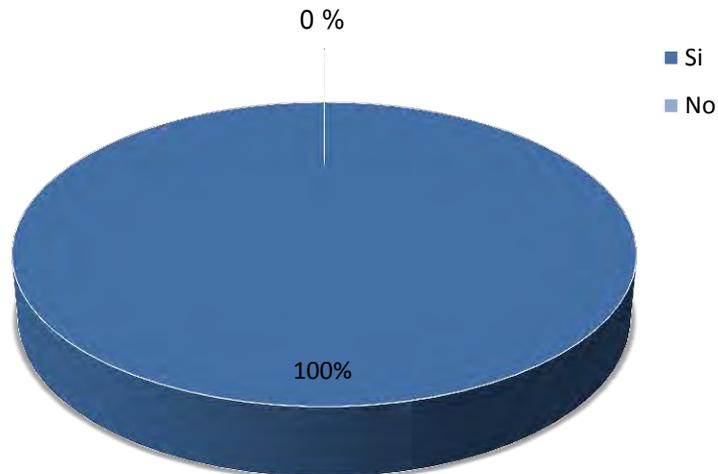


FIGURA 3.10 Elaboración del manual de organización.

Todo el personal en DNU, considera importante que se realice un manual de organización en el que se mencionen los diferentes puestos de la institución de igual manera que se identifiquen los canales de comunicación y demás funciones administrativas de la empresa, ya que de esta forma podrán sentirse identificados con la misma.

3.2 Interpretación de los datos primera etapa

La interpretación de la información obtenida durante esta etapa se realizó mediante:

- a) La observación durante tres días a los trabajadores en DNU, para conocer la manera en que realizan sus tareas cotidianas y corroborar que las actividades que se efectúan son congruentes al cargo que desempeñan los empleados, debido a esto se identificó la falta de organización en Desarrollo y Nutrición.
- b) Los cuestionarios aplicados a los empleados de la empresa arrojaron los siguientes datos:

La mayoría de los empleados afirman que no se cuenta con misión y visión expuesta a simple vista; es decir, en las paredes de la empresa no hay algún cuadro o imagen que mencione cual es el propósito de la institución y hasta donde pretenden llegar como organización sólida, pero aún así dicen conocer bien la razón de ser de la misma, de igual forma es importante mencionar que hasta un 65 por ciento de los empleados si conoce los objetivos que se estiman lograr, a pesar de que estos no se encuentran plasmados en algún documento, entre los objetivos que destacaron fueron los siguientes: “Ser una empresa que cuida a la gente” y “Formar empresarios exitosos”.

Por otro lado un número alto de empleados dicen que no se cuenta con un organigrama de la institución, en donde puedan ver reflejados los canales de comunicación entre los diversos puestos que conforman la empresa y solo el 23 por ciento de los empleados afirman que el organigrama si se encuentra exhibido, solo que en la pared de la Gerencia administrativa, por lo que no está a la vista de todos.

A pesar que Desarrollo y Nutrición no cuenta con el manual de organización como herramienta para facilitar y optimizar sus labores, los integrantes de esta aseguran conocer los cargos que conforman a DNU, ya que por ser una empresa relativamente pequeña todos sus empleados y empresarios independientes logran identificar con claridad quien es su jefe inmediato y al cual deben repórtale sus actividades, por lo que la mayoría si conocen las funciones que corresponden al puesto en el que se encuentran actualmente y afirman que sus funciones corresponden al mismo, pero ello no impide que ocasionalmente se presenta la duplicidad de funciones.

Todo el personal en Desarrollo y Nutrición eligió de entre varias herramientas administrativas al manual de organización como la opción conveniente que contribuirá a la eficiencia y eficacia de la empresa, por ello los trabajadores en DNU creen importante que se realice un manual de organización general, en el que se mencionen los diferentes puestos de la institución, canales de comunicación, descripción de puestos y demás funciones de organización en DNU, ya que de esta manera podrán sentirse identificados y conocerán más acerca de la empresa.

3.3 Manual de organización general de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

Como primer paso se realizó la planeación para la elaboración del manual de organización general para DNU, a continuación se enlistan las actividades que se llevaron a cabo para dicho proceso:

- Se enumeraron en orden cronológico las actividades necesarias para hacer el manual.
- Identificación de los medios necesarios para la recopilación de la información.
- Acordar el presupuesto para la realización del manual.

Durante el proceso de elaboración se hizo lo siguiente:

- Aplicación de los instrumentos de recopilación de información, como lo son la observación directa, cuestionarios, entrevista y análisis de puestos.
- Se analizó la información obtenida, lo que ayudó a conocer las necesidades de la empresa para posteriormente utilizarla de forma positiva en el proceso de elaboración de dicho manual.
- Se procedió al diseño y estructuración del manual, apoyándose en la información obtenida, estableciendo así misión, visión, objetivos, valores, estructura orgánica y demás datos importantes para DNU.
- Posteriormente se dió formato al manual en cuanto al tamaño, tipo de letra, márgenes y colores que formarán parte de su diseño.
- Debidamente integrado se llevó a revisión por parte de la Gerencia administrativa, para que este departamento dé su punto de vista acerca del contenido del manual.
- Aprobación del manual de organización por la Gerencia general.
- Por último se procedió a la impresión y distribución del manual en la empresa, fijando así el área que será responsable del cuidado y actualización del mismo. Como resultado de este proceso, se presenta el manual de organización general para la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.



Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

Álvaro Obregón 414, Col. Benito Juárez Sur, C.P. 96580

Coatzacoalcos, Veracruz.

Tel: (921) 21 4 09 95/ (921) 21 4 09 85

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

Responsable: Gerencia Administrativa

Elaboró: Lizzette Martínez Silva

Enero 2013

1Ejemplar impreso

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 1 de 48
---	-----------------------------------	---

Índice

Introducción.....	2
I. Antecedentes históricos.....	3
II. Misión, visión, objetivos y valores.....	4
III. Base legal.....	7
IV. Atribuciones.....	8
V. Estructura orgánica.....	14
VI. Organigrama.....	15
VII. Descripción de puestos.....	16
VIII. Directorio.....	47
IX. Glosario de términos.....	48

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 2 de 48
---	-----------------------------------	---

Introducción

Este documento es de control administrativo y está elaborado con la finalidad de mostrar cómo se encuentra estructurada la empresa así como las áreas que la integran y las funciones que corresponden a cada una. Tiene como propósito orientar al personal en la realización de las labores delimitando responsabilidades, duplicidad de tareas e identificando omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control interno, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales.

El presente manual de organización contiene información relativa a la historia de la empresa, base legal, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, visión, objetivos y valores, así como la descripción de puestos que conforman a DNU, directorio y glosario de términos técnicos administrativos para facilitar su comprensión.

Está dirigido a las personas que integran el equipo de trabajo de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V., al personal de nuevo ingreso como un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas áreas en DNU, a los empresarios independientes de omnifide y a terceros interesados en conocer el funcionamiento organizacional de esta institución.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 3 de 48
---	-----------------------------------	---

I. Antecedentes históricos

Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. inició sus actividades el 12 de junio del año 2000 bajo el régimen de persona moral, actualmente y a través de una serie de cambios tanto internos como externos esta organización ha decidido realizar modificaciones a fin de mejorar su productividad.

DNU es una empresa encargada de realizar reuniones con personas interesadas en mejorar su salud y su estilo de vida brindándoles asesoramiento y capacitación referente al segmento nutricional, apoyándose en videos, documentales y permitiendo así darse cuenta que pueden mejorar su salud mediante el consumo y venta de los nutrientes al mismo tiempo que pueden percibir ganancias hasta de un 40% si estas personas deciden integrarse a la empresa y con ello promocionar los nutrientes.

Desarrollo y Nutrición se creó por el deseo de ofrecer a las personas la posibilidad de ganar un ingreso extra o hacer de la promoción de los nutrientes un negocio internacional, esto dependiendo de las necesidades, sueños y objetivos de cada individuo, siendo los empresarios independientes dueños de su propio tiempo y cimentando de esta manera un negocio propio.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 4 de 48
---	-----------------------------------	---

II. Misión, Visión, Objetivos y Valores

Misión

Promover el bienestar integral mediante el desarrollo personal y profesional, a través de nutrientes que aportan vitaminas a nuestro cuerpo, usando y platicando sus beneficios, logrando así abundancia y éxito en las personas que se den la oportunidad de ser parte de este estilo de vida.

Visión

Posicionarse como la mejor empresa en el segmento de los nutrientes naturales, capaz de generar y compartir abundancia entre los empresarios independientes impulsándolos para alcanzar sus metas.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 5 de 48
---	-----------------------------------	---

Objetivos

- ✚ Consolidarse como la mejor empresa dentro del grupo de empresas omnilife.
- ✚ Ser una empresa rentable para contribuir así a los trabajadores.
- ✚ Favorecer al medio ambiente como una empresa socialmente responsable.
- ✚ Dar a conocer los beneficios de los productos nutricionales.
- ✚ Capacitar a los empresarios para que adquieran los conocimientos necesarios para compartir con más gente.
- ✚ Mostrar congruencia con lo que decimos y con lo que realmente se realiza.
- ✚ Apoyar a los clientes en resolver sus dudas acerca de las reacciones que se presentan al tomar los nutrientes, dando así seguridad al consumir los productos.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 6 de 48
---	-----------------------------------	---

Valores

- Servicio: La disposición de ayudar, el deseo de compartir y hacer equipo con todos.
- Constancia: La lucha y entrega en nuestras actividades diarias marca la diferencia.
- Eficiencia: Hacer más con menos.
- Honestidad: Transparencia y vivir con congruencia.
- Respeto: Entre cada uno de los miembros de la empresa y hacia los empresarios independientes ya que cada uno es diferente, estar abierto a la diversidad de ideas.
- Optimismo: Encontrar aspectos positivos a pesar de los contratiempos que se puedan presentar.
- Responsabilidad social: Estar comprometidos a contribuir en el desarrollo de nuestro entorno y medio ambiente.
- Compromiso: Hacia la satisfacción de nuestro clientes y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 7 de 48
---	-----------------------------------	---

III. Base legal

La empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. se rige por las siguientes leyes:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

D.O.F. 5 febrero 1917.

Reformas y Adiciones D.O.F. 27 septiembre 2004.

Ley Federal del Trabajo.

D.O.F. 1 abril 1970.

Reformas y Adiciones D.O.F. 23 enero 1998.

Código de Comercio.

D.O.F. 31 de julio de 1970.

Código de ética

Asociación mexicana de ventas directas (AMVD)

Publicado por la federación mundial de asociaciones de ventas directas

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 8 de 48
---	-----------------------------------	---

IV. Atribuciones

A la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V., se le atribuyen las siguientes:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

D.O.F. 5 febrero 1917.

Reformas y Adiciones D.O.F. 27 septiembre 2004.

Título primero

Capítulo I

De las garantías individuales

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 sólo 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.

Título sexto

Del trabajo y de la previsión social

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 9 de 48
---	-----------------------------------	---

Ley federal del trabajo.

D.O.F. 1 abril 1970.

Reformas y adiciones D.O.F. 23 enero 1998.

Titulo primero

Principios generales

Artículo 1. La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A, de la constitución.

Artículo 2. Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

Artículo 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Titulo segundo

Relaciones individuales de trabajo

Capítulo I

Disposiciones generales

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 10 de 48
---	-----------------------------------	--

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Código de Comercio.

D.O.F. 31 de julio de 1970.

Título preliminar

Disposiciones generales

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.

Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art. 2.- Son comerciantes:

I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II.- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 11 de 48
---	-----------------------------------	--

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público. Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio con sujeción a las disposiciones de este código y demás leyes de la república.

Art. 3. Son actos de comercio:

I.- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

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 el 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 de comercio, de los documentos cuyo tener y autenticidad deben hacerse notorios;

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 12 de 48
---	-----------------------------------	--

- III. A mantener un sistema de contabilidad conforme al artículo 33.
- IV. A la conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comercio.

Código de ética

Asociación mexicana de ventas directas (AMVD)

Publicado por la Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas

Todos los asociados de la AMVD deberán de cumplir con el código de ética que a continuación se transcribe y con las normas que en éste se establecen, ya que representan las normas básicas en todos los niveles de acción.

V. Código mundial de ética hacia los consumidores

1. Prácticas Prohibidas. Los vendedores directos independientes o distribuidores independientes no deberán utilizar prácticas engañosas o injustas.

2. Identificación. Desde el inicio de la presentación de ventas, los vendedores directos independientes o distribuidores independientes sin que se les solicite, se identificarán verazmente ante el cliente potencial, identificarán sus productos y el objetivo de su visita. En las ventas de grupo deberán dejar claro el objetivo de la visita a la anfitriona y a los participantes.

3. Explicación y demostración. La explicación y demostración del producto ofrecido será exacta y completa, en particular con respecto al precio y si es aplicable, el precio a crédito, los plazos de pago, el período y términos de garantía y la

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 13 de 48
---	-----------------------------------	--

devolución de productos y servicio posterior a la venta, así como, los plazos de entrega de los productos.

4. Respuestas a preguntas. Los vendedores directos independientes o distribuidores independientes deberán proporcionar respuestas precisas y comprensibles a todas las preguntas de los consumidores con respecto al producto y al ofrecimiento hecho.

5. Formas de pedido. Una forma de pedido pre-impresa, deberá ser entregada al consumidor en el momento de la venta, ésta contendrá el nombre completo, el domicilio permanente y el número telefónico de la compañía o del vendedor directo independiente o distribuidor independiente y todos los términos materiales de la transacción comercial. Todos los términos serán claramente legibles.

6. Promesas verbales. Con respecto a los productos a comercializar, los vendedores directos independientes o distribuidores independientes sólo harán promesas verbales que puedan sustentar con hechos.

13. Justicia. Los vendedores directos independientes o distribuidores independientes no abusarán de la confianza de los consumidores, respetarán la falta de experiencia comercial de los consumidores y no explotarán la edad, enfermedad, falta de comprensión y falta de conocimiento del lenguaje por parte de ellos.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

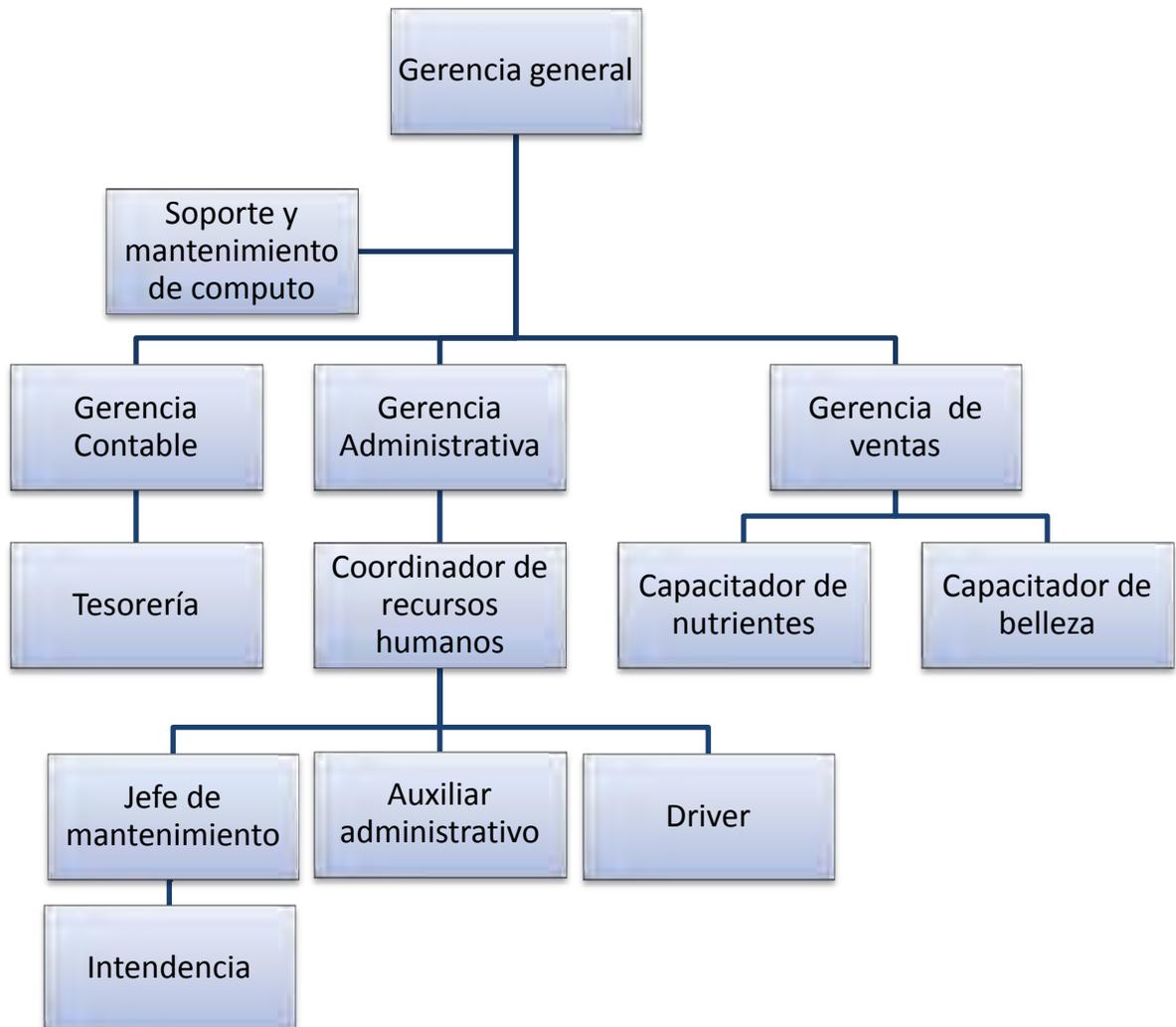
 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 14 de 48
---	-----------------------------------	--

V. Estructura orgánica

- 1.0 Gerencia general
 - 1.0.1 Soporte y mantenimiento de cómputo
- 2.1 Gerencia Contable
 - 2.1.1 Tesorería
- 2.2 Gerencia Administrativa
 - 2.2.1 Coordinador de Recursos humanos
 - 2.2.1.1 Jefe de mantenimiento
 - 2.2.1.1.1 Intendencia
 - 2.2.1.2 Auxiliar administrativo
 - 2.2.1.3 Driver
- 2.3 Gerencia de ventas
 - 2.3.1 Capacitador de nutrientes
 - 2.3.2 Capacitador de belleza

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

VI. Organigrama general



Elaboró: Lizzette Martínez Silva

Elaboró:
Lizzette Martínez Silva
Coordinadora de RRHH

Revisó:
Lic. Columba Rguez. Cepeda
Gerencia administrativa

Autorizó:
Juana Vigueras Hdez.
Gerencia general

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 16 de 48
---	-----------------------------------	--

VII. Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerencia general
Superior inmediato:	Ninguno
Subordinados:	Gerencia contable, gerencia administrativa, gerencia de ventas.
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Cedis, empresarios independientes, proveedores, acreedores e instituciones bancarias.
Horario laboral:	De lunes a viernes: 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábado: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	GG-1

B. Descripción general

Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el recae el mayor poder dentro de la organización, supervisa todas las áreas de la empresa para conocer sus necesidades, promueve la competitividad tanto de los empresarios independientes como de los clientes y encamina todos los esfuerzos a generar mayor números de empresarios independientes comprometidos con la institución.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Vigueras Hdez. Gerencia general
---	--	---

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 17 de 48
---	-----------------------------------	--

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.
2. Representar jurídica y legalmente a DNU ante terceros.
3. Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
4. Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
5. Concertar negociación con proveedores.
6. Acudir a entrevistas de planeación con dependencias federales y representantes de los trabajadores.
7. Autorizar las compras.
8. Autorizar las transferencias electrónicas.
9. Atender y promover a nuevos empresarios en las ventas.
10. Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
11. Coordinar la programación de giras de trabajo a otras ciudades y países.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en administración de empresas, contaduría o finanzas.

Experiencia: 3 años en puestos similares

Esfuerzo físico: Ninguno

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: Conocimiento en computación, administración, finanzas.

E. Perfil del puesto

Edad: 29 a 43 años

Sexo: Indistinto

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 18 de 48
---	-----------------------------------	--

Estado civil: Casado (a)

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, liderazgo, proactivo, productividad, toma de decisiones.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 19 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Soporte y mantenimiento de cómputo
Superior inmediato:	Gerencia general
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Ninguna
Horario laboral:	Lunes a viernes 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábado: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	SMC-1

B. Descripción general

Encargado de analizar los sistemas y subsistemas de información y procesos de la organización para analizar las posibilidades de solución y automatizarlas, se requiere programar y administrar base de datos y sistema operativo de la empresa.

C. Descripción específica

1. Tareas específicas asignadas a este puesto.
2. Administración de red, horas pico de red congestionada, cuellos de botella para que la información viaje rápido.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 20 de 48
---	-----------------------------------	--

3. Mantenimiento preventivo a los equipo de computó.
4. Actualización del sistema operativo.
5. Respaldo de información en USB y CD´S.
6. Inspección de no virus en los equipos de computo.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en computación o ingeniería en sistemas.

Experiencia: 1 año en puestos similares

Esfuerzo físico: Bajo

Disponibilidad de horario: Cuando el puesto lo demande.

Habilidades: En manejo de equipo de cómputo, equipo de oficina.

E. Perfil del puesto

Edad: 25 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, honestidad, servicial, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta y discreción absoluta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 21 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

Nombre del puesto:	Gerencia contable
Superior inmediato:	Gerencia general
Subordinados:	Tesorería
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Cedis, empresarios independientes, SAT, proveedores, acreedores e instituciones bancarias.
Horario laboral:	Lunes a viernes: 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	GC-1

A. Identificación del puesto

B. Descripción general

Es el responsable de que se lleven correctamente los registros contables y sus respaldos, prepara los informes financieros y estadísticos que sean necesarios e informa a la Gerencia general de los resultados de los estados financieros de la empresa.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Mantener el correcto funcionamiento de los procedimientos contables de la empresa.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 22 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Formular estados financieros.
3. Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
4. Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones financieras.
5. Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director general.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en contaduría

Experiencia: 3 años ejerciendo en puestos similares

Esfuerzo físico: Ninguno

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: Conocimiento en computación, contabilidad, finanzas y conocimientos fiscales y software contables.

E. Perfil del puesto

Edad: 29 a 43 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Casado (a)

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, proactivo, productividad, toma de decisiones, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: complejidad alta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 23 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Tesorería
Superior inmediato:	Gerencia contable
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Puestos gerenciales
Relaciones externas:	Cedis, , SAT, instituciones bancarias y financieras.
Horario laboral	Lunes a viernes: 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	TE-1

B. Descripción general

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes a su cargo, a fin de garantizar la colocación acertada de los recursos financieros

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas por las áreas a su cargo.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 24 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras.
3. Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que la unidad de administración y contabilidad puedan programar los desembolsos a realizarse.
4. Suministra información confiable para que la unidad de administración, gerencia contable y gerencia general tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias.
5. Coordina el proceso de apertura de cartas de
6. Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias
7. Mantiene informado a la Gerencia general de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero de algún área de la empresa.
8. Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la empresa.
9. Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.
10. Mantiene actualizado los flujos de efectivo de la empresa. .
11. Presenta informes periódicos a la Gerencia contable y Gerencia administrativa sobre la disponibilidad financiera de la empresa
12. Opera un microcomputador para acceder información.
13. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
14. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
15. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 25 de 48
---	-----------------------------------	--

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciado en contaduría pública, en administración comercial, economista o sus equivalentes.

Experiencia: 1 año en puestos similares

Esfuerzo físico: Ninguno

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: En manejo de equipo de cómputo, equipo de oficina, sumadora, manejo de programas COI, NOI, tomar decisiones acertadas y oportunas, realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

E. Perfil del puesto

Edad: 30 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, honestidad, servicial, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta y discreción absoluta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 26 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerencia administrativa
Superior inmediato:	Gerencia general
Subordinados:	Coordinador de recursos humanos
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Cedis, empresarios independientes, SAT, proveedores, acreedores e instituciones bancarias.
Horario laboral:	Lunes a viernes: 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	GA-1

B. Descripción general

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa de la empresa, se relaciona con los diferentes empresarios nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de giras anuales. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad del personal de la empresa.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Realizar la contratación, administración y desarrollo de Personal.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 27 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Pago de vacaciones.
3. Pago de finiquito.
4. Cálculo de las prestaciones que marca la ley para los trabajadores.
5. Pago de nómina a través de interferencia bancaria.
6. Pago de servicios de teléfono a través de interferencia electrónica.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en administración de empresas.

Experiencia: 1 año

Esfuerzo físico: Ninguno

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: Conocimiento en programas del sistema office: word, excel, powerpoint, conocimientos en administración.

E. Perfil del puesto

Edad: 29 a 43 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Casado (a)

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, proactivo, productividad, actitud positiva, honestidad.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 28 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Coordinador de recursos humanos
Superior inmediato:	Gerencia administrativa
Subordinados:	Jefe de mantenimiento, Auxiliar administrativo, driver.
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Cedis y empresarios independientes
Horario laboral:	Lunes a viernes: 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	CRRHH-1

B. Descripción general

Programar reuniones y mantener archivos de la Gerencia de Recursos Humanos de la organización, recepción de curriculums y solicitud de empleo, aplicación de exámenes psicométricos a aspirantes a puestos vacantes.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Fomentar una relación de cooperación entre los puestos gerenciales y trabajadores para evitar enfrentamientos derivados por una relación jerárquica tradicional.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 29 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Fomentar la participación activa entre todos los trabajadores y empresarios independientes para que se comprometan con los objetivos de la empresa.
3. Establecer el monto del salario mediante el proceso de negociación entre la empresa y los trabajadores.
4. Redactar correspondencia y textos referentes a su puesto.
5. Recepción de documentos de personas interesadas en ocupar vacantes de la empresa.
6. Aplicación de examen psicométricos.
7. Enviar correspondencia vía electrónica a empresarios independientes.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en administración, carrera trunca en administración o contabilidad

Experiencia: 1 año en puestos similares

Esfuerzo físico: Bajo

Disponibilidad de horario: Tiempo completo o medio tiempo

Habilidades: En manejo de equipo de cómputo y de oficina.

E. Perfil del puesto

Edad: 25 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, honestidad, servicial, trato amable con los empresarios, actitud positiva.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 30 de 48
---	-----------------------------------	--

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: complejidad alta y discreción absoluta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 31 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe de mantenimiento
Superior inmediato:	Coordinador de recursos humanos
Subordinados:	Intendencia
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Empresarios independientes.
Horario laboral	Lunes a viernes: 8:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 2:00 pm
Clave:	JM-1

B. Descripción general

Verificar que las instalaciones en Desarrollo y Nutrición se encuentren en óptimas condiciones de limpieza e higiene así como todas las demás áreas que la integran; supervisar el correcto cuidado y funcionamiento del quipo en la sala de proyección e informar a la coordinación de recursos humanos de cualquier deterioro en la infraestructura de la empresa así como del mantenimiento de los baños.

C. Descripción específica.

Tareas específicas asignadas a este puesto.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 32 de 48
---	-----------------------------------	--

1. Supervisar que las oficinas de la empresa se encuentren limpias.
2. Cuidar el uso adecuado del mobiliario de sala de proyección.
3. Verificar que el proyector se utilice adecuadamente.
4. Inspeccionar limpieza de ventanas, pasillo y sanitarios.
5. Mantener limpia las áreas verdes.
6. Sacar la basura, para que el recolector municipal la lleve al basurero.
7. Asistir a los empresarios independientes en la compra de productos al menudeo durante las conferencias nutricionales.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: 1 año de trabajo en casa u en oficinas

Esfuerzo físico: Mínimo

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: Rapidez al realizar sus actividades diarias.

E. Perfil del puesto

Edad: 20 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Ganas de trabajar, honestidad, amabilidad, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad mínima

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 33 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Intendencia
Superior inmediato:	Jefe de mantenimiento
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Empresarios independientes.
Horario laboral	Lunes a viernes: 8:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 2:00 pm
Clave:	I-1

B. Descripción general

Esta encargado de mantener en condiciones optimas de limpieza e higiene todas las áreas que integran la empresa, su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe no solo de limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura de la empresa así como del mantenimiento de los baños.

C. Descripción específica.

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Limpieza de oficinas.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 34 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Limpieza de sala de proyección.
3. Limpieza de ventanas, pasillo y sanitarios.
4. Limpieza del estacionamiento de la empresa.
5. Mantener limpia las áreas verdes.
6. Sacar la basura, para que el recolector municipal la lleve al basurero.
7. Limpieza de refrigerador y reposición de agua de garrafón.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Primaria

Experiencia: 1 año de trabajo en casa u en oficinas

Esfuerzo físico: Mínimo

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: Rapidez al realizar sus actividades diarias.

E. Perfil del puesto

Edad: 20 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Ganas de trabajar, honestidad, amabilidad, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad mínima

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 35 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar administrativo
Superior inmediato:	Coordinador de recursos humanos
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Cedis y empresarios independientes
Horario laboral	Lunes a viernes: 9:00 am – 2:00 pm medio tiempo Sábados: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	AD-1

B. Descripción general

Integración de facturas de egresos e ingresos de la empresa, archivar documentos, agendar eventos y giras de los capacitadores en diversas ciudades, atención a empresario independientes, recepción de llamadas.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Organizar facturas de gastos, para integrarlas en una base de datos y darlas de alta en el SAT.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 36 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Agendar eventos en diferentes ciudades a las que acudirán los capacitadores.
3. Mantenerse en contacto con los empresarios independientes.
4. Organizar los documentos de cada área.
5. Diseñar propagandas para eventos.
6. Atender el teléfono.
7. Organización de eventos empresariales para gran número de empresarios independientes.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Licenciatura en administración, carrera trunca en administración o contabilidad

Experiencia: 1 año en puestos similares

Esfuerzo físico: Bajo

Disponibilidad de horario: Tiempo completo o medio tiempo

Habilidades: En manejo de equipo de cómputo, equipo de oficina.

E. Perfil del puesto

Edad: 25 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, honestidad, servicial, trato amable con los empresarios, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta y discreción absoluta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 37 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Driver
Superior inmediato:	Coordinador de recursos humanos
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Gerencia general y áreas en las que se requiera
Relaciones externas:	Cedis y empresarios independientes.
Horario laboral:	Lunes a viernes: 8:30 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 8:30 am – 2:00 pm
Clave:	DR-1

B. Descripción general

Su labor es la de movilizar tanto al personal que está al frente del puesto de la Gerencia general como al personal que este puesto indique para transportarlos a las giras y eventos que se realicen en la ciudad de origen, en otras ciudades o países.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Verificar que el vehículo se encuentre en buenas condiciones para salir de viaje.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 38 de 48
---	-----------------------------------	--

2. Llevar el vehículo al servicio mecánico cuando la fecha lo requiera.
3. Transportar a la gerente general a los eventos que se realicen en la ciudad.
4. Transportar a la gerente general a los eventos y giras realizadas en otras ciudades o países.
5. Apoyar en la movilización de equipo de sonido y decoración a los salones donde se realicen eventos nutricionales.
6. Mantener en condiciones óptimas de limpieza el vehículo a su cargo.
7. Movilización del personal de la empresa para trámites documentarios.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: No necesaria

Experiencia: Automovilística

Esfuerzo físico: Alto

Disponibilidad de horario: Tiempo completo

Habilidades: En manejo en carretera, cursos de adiestramiento.

E. Perfil del puesto

Edad: 25 en adelante

Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, honestidad, servicial, trato amable con los empresarios, actitud positiva, salud, concentración visual.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Alta

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 39 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerencia de ventas
Superior inmediato:	Gerencia general
Subordinados:	Capacitador de nutrientes, capacitador de belleza.
Relaciones internas:	Todas las áreas
Relaciones externas:	Cedis, empresarios independientes, SAT, proveedores, acreedores e instituciones bancarias.
Horario laboral:	Lunes a viernes 9:00 am – 2:00 pm y 4:00 pm – 8:00 pm Sábados: 9:00 am – 1:00 pm
Clave:	GV-1

B. Descripción general

Responsable del asesoramiento al empresario independiente y a sus invitados, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que el empresario adquiera el producto y/o servicio ofrecido y dar seguimiento al cliente para asegurar que el producto se está tomando en la forma sugerida al igual que dar seguimiento a la cartera de clientes.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 40 de 48
---	-----------------------------------	--

1. Promover las ventas en toda la región.
2. Tener un control de las necesidades del consumidor.
3. Establecer contacto con los empresarios independientes para satisfacer la demanda del mercado.
4. Distribuir el producto en el momento necesario.
5. Proporcionar la atención adecuada a los clientes y empresarios con un servicio amable, oportuno y honesto.
6. Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
7. Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
8. Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
9. Supervisar las rutas de ventas en toda la región.
10. Tener conocimiento de la organización de los eventos en otras ciudades, para poder llevar invitados.
11. Informar semanalmente a la Dirección de general los resultados de las ventas realizadas.
12. Consolidación de la cartera de clientes.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Carrera trunca en administración, mercadotecnia.

Experiencia: 3 años en puestos similares.

Esfuerzo físico: Mínimo.

Disponibilidad de horario: Tiempo completo.

Habilidades: Facilidad de palabra, desenvolvimiento escénico, facilidad para hablar en público.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 41 de 48
---	-----------------------------------	--

E. Perfil del puesto

Edad: 25 a 43 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Casado (a)

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, proactivo, productividad, experiencia en ventas, actitud positiva.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 42 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Capacitador de nutrientes
Superior inmediato:	Gerencia de ventas
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Jefe de mantenimiento
Relaciones externas:	Cedis, empresarios independientes, proveedores, acreedores e instituciones bancarias.
Horario laboral	5:30 pm a 8:30 martes y jueves
Horario sabatino:	8:30 am – 1:00 pm
Clave:	CN-1

B. Descripción general

Capacitar a los nuevos empresarios brindando información sobre los nutrientes y sus beneficios al consumirlos, así como enterarlos de los bonos y concursos que podrían ganarse y la puntuación para lograrlo.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

1. Proporcionar información a los empresarios independientes acerca de los beneficios de los productos.
2. Motivar al empresario para alcanzar los objetivos planteados.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 43 de 48
---	-----------------------------------	--

3. Impartir seminarios de actualización para que los empresarios estén al día en cuanto al lanzamiento de nuevos productos, bonos, concursos y futuros eventos.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: No necesaria

Experiencia: No necesaria

Esfuerzo físico: Mínimo

Disponibilidad de horario: martes, jueves y sábados

Habilidades: conocimiento acerca de los beneficios de todos los nutrientes naturales.

E. Perfil del puesto

Edad: 25 en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, proactivo, facilidad de palabra, trato amable con los empresarios.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 44 de 48
---	-----------------------------------	--

Descripción de puestos

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Capacitador de área de belleza
Superior inmediato:	Gerencia de ventas
Subordinados:	Ninguno
Relaciones internas:	Jefe de mantenimiento
Relaciones externas:	Cedis, empresarios independientes, clientes
Horario laboral:	Lunes a viernes: 5:30 pm – 8:30 pm martes y jueves Sábados: 8:30 am – 1:00 pm
Clave:	CB-1

B. Descripción general

Capacitar a las empresarias independientes brindando información sobre los cosméticos, cremas y nutrientes así como sus beneficios al consumirlos y aplicárselos, enterarlas de los bonos y concursos que podrían ganarse y la puntuación para lograrlo, de igual manera imparte seminarios de los servicios que podrían ofrecer a sus clientes como lo es spa de mano entre otros.

C. Descripción específica

Tareas específicas asignadas a este puesto.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 45 de 48
---	-----------------------------------	--

1. Proporcionar información a las empresarias independientes acerca de los beneficios de las cremas y cosméticos hipoalergénicos.
2. Impartir seminarios de actualización para que los empresarios estén al día en cuanto al lanzamiento de nuevos cosméticos, cremas, bonos, concursos y futuros eventos.
3. Brindar a las empresarias los conocimientos para que ellas aprendan el servicio de spa de mano y pies.
4. Capacitar a las empresarias para que ellas adquieran los conocimientos y aprendan el servicio de limpieza capilar y chocoloterapia capilar.
5. Proporcionar a las empresarias los conocimientos para que ellas aprendan el servicio de limpieza facial profunda.
6. Enseñar a las empresarias a realizar masajes reductivos.
7. Instruir a las empresarias para que aprendan la aplicación correcta del tinte.

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: No necesaria

Experiencia: 1 año como promotor de ventas

Esfuerzo físico: Ninguno

Disponibilidad de horario: Martes, jueves, viernes y sábados

Habilidades: Conocimiento acerca de los beneficios de todos los nutrientes naturales.

E. Perfil del puesto

Edad: 18 en adelante

Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 46 de 48
---	-----------------------------------	--

Aptitudes requeridas: Responsabilidad, proactivo, facilidad de palabras, trato amable con los empresarios.

F. Complejidad del trabajo a desarrollar: Complejidad alta.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 47 de 48
---	-----------------------------------	--

VIII. Directorio

Unidad administrativa	Titular	Correo electrónico	Teléfono
Gerencia general	Juana Vigueras Hdez.	Juanitavigueras@hotmail.com	21 40995
Gerencia contable	Jaime Montiel Ibarra	Jmonti@hotmail.com	21 40995
Gerencia administrativa	Columba Rdguez. Cepeda	desarrollo@prodigy.com	2140985
Tesorería	Carlos Serrano Díaz	Carlos_sd@hotmail.com	S/N
Auxiliar administrativa	Daniela Mendez Alcazar	Dany_m@hotmail.com	1564652
Capacitador de nutrientes	Luis Vaca Díaz	Vacadias@hotmail.com	1667294
Capacitador de belleza	Guadalupe Vaca López	Lupita_99@hotmail.com	S/N
Coordinador de RRHH	Lizzette Martinez Silva	Lizz_3030@hotmail.com	2140985
Gerencia de ventas	Luis A. Campeero Vigueras	L_campeero@hotmail.com	S/N
Chofer	David Gil Fernández	David_g_f@hotmail.com	S/N
Intendencia	Janeth Ríos Gómez	riosgomez_j@hotmail.com	S/N
Jefe de mantenimiento	Tomas Aquino Salmoran	Tommy_a@hotmail.com	S/N
Soporte y mantenimiento Técnico	Sebastián Ibarra	Sebas_ibarra@hotmail.com	S/N

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Vigueras Hdez. Gerencia general
---	--	---

 Desarrollo y Nutrición	Manual de Organización General	Fecha: Enero de 2013 Página: 48 de 48
---	-----------------------------------	--

IX. Glosario de términos

Capacitador de belleza.- persona especializada en la aplicación de cremas y cosméticos, encargada de enseñar y transmitir sus conocimientos a las nuevas empresarias independientes.

Capacitador de nutrientes.- persona especializada en la diversidad de nutrientes y encargada de enseñar y transmitir sus conocimientos a los nuevos empresarios independientes.

Eficiencia.- quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado

Empresario independiente.- es la persona que se afilia a la empresa de nutrientes y es dueño de su propio tiempo.

Optimizar.- realizar las actividades de manera rápida y sin errores

Nutrición.- es principalmente el aprovechamiento de los nutrientes, manteniendo el equilibrio homeostático del organismo a nivel molecular y macro-sistémico.

Sala de proyección.-lugar donde se imparten las conferencias y capacitaciones a los nuevos empresarios independientes.

Elaboró: Lizzette Martínez Silva Coordinadora de RRHH	Revisó: Lic. Columba Rguez. Cepeda Gerencia administrativa	Autorizó: Juana Viguera Hdez. Gerencia general
---	--	--

3.4 Interpretación de los datos segunda etapa

La entrevista fue realizada después de estar en funcionamiento el manual de organización general en DNU, las personas involucradas en este proceso fueron únicamente las que se encuentran al frente de los puestos gerenciales. Por lo que la interpretación de los datos es la siguiente:

Todos los altos rangos están de acuerdo en que ahora los integrantes en Desarrollo y Nutrición se sienten identificados con la razón de ser de la empresa y se han percatado que ha habido cambios positivos para la institución como lo son la fluidez en las vías de comunicación, por lo que está confirmado que debido a la existencia del organigrama y la descripción de puestos los empleados de este organismo saben a quién dirigirse, que funciones desempeñarán y en caso de haber alguna duda respecto a esto, están conscientes que pueden recurrir al manual de organización como medio de consulta.

Es necesario destacar que de acuerdo a la entrevista realizada a los altos rangos y después de una profunda conversación sobre las actividades de la empresa; se afirma que la duplicidad de funciones ha disminuido considerablemente, ya que los miembros de Desarrollo y Nutrición conocen sus tareas; lo que ahorra tiempo y esfuerzo de los trabajadores.

Por tal motivo los empleados son más eficaces y eficientes, esto trae como consecuencia una institución ágil administrativamente hablando; de tal forma que los puestos gerenciales confirman que el manual de organización general es una herramienta útil que facilita el reclutamiento, la selección de personal, pero sobre todo es un medio para la optimización en el funcionamiento organizacional en la empresa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 Conclusiones

La presente tesis se realizó con la finalidad de mostrar a los integrantes de la empresa Desarrollo y Nutrición S.A de C.V. que el manual de organización general es una herramienta útil e indispensable para conocer a la institución en la que laboran pero sobre todo para llevar una adecuada organización.

Se afirma que esta investigación favoreció para analizar y formular adecuadamente a DNU lo que contribuyó a propiciar mejoras significativas en beneficio de la institución, y a que los trabajadores conocieran los objetivos que persigue la empresa lo que permitió la delimitación de las funciones que realizan logrando un incremento en la eficiencia de las actividades.

De igual manera, gracias al apoyo tanto de los niveles gerenciales como de todos los demás puestos en cooperar en la realización y aplicación de los instrumentos de recopilación de información, se procedió al último pasó, en el cual se diseñó y elaboró el manual de organización general para Desarrollo y Nutrición, en el que se profundiza en aspectos sobresalientes de la misma como su historia, objetivos, actividades entre otros aspectos.

Cabe destacar que dicho manual fue aceptado con éxito por todos los integrantes de la empresa y llevado a la práctica de manera inmediata, favoreciendo a que la institución disminuya la duplicidad de funciones logrando así eficientar sus actividades.

Es importante señalar que los objetivos planteados para esta investigación fueron alcanzados satisfactoriamente; debido a ello se logró aceptar la hipótesis formulada con anterioridad, la cual afirma que el manual de organización es una herramienta esencial para la optimización en el funcionamiento organizacional en Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

4.2 Sugerencias

Una de las principales sugerencias para Desarrollo y Nutrición es contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de la organización o en su caso, delegar la responsabilidad a la gerencia administrativa, ya que este departamento se encuentra capacitado para la revisión o actualización del manual de organización; la cual se recomienda semestralmente, para así hacer los cambios necesarios que se hayan presentado respecto a nuevos puestos o variaciones en las funciones de los empleados.

Otra opción viable para la institución es contratar servicios de consultoría externa para adquirir un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que emprende DNU. La revisión constante del manual de organización favorece a que Desarrollo y Nutrición sea eficiente, logrando alcanzar sus objetivos, proporcionando a sus integrantes de trabajo las herramientas para ser personas eficaces optimizando así las funciones que realizan cada uno de ellos.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario



DESARROLLO Y NUTRICIÓN S.A DE C.V.

RFC DNU00061248A TELS. (921)2140995/2140985

Álvaro. Obregón No 414 Col. Benito Juárez Sur C.P. 96580 Coatzacoalcos, Ver.

Instrucciones: por favor conteste honestamente las siguientes preguntas subrayando la respuesta que considere pertinente.

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿Sabe si la empresa a la que presta sus servicios cuenta con misión y visión expuesta a simple vista?

a) Si

b) No

2. ¿Conoce los objetivos de la empresa en la que labora? Si su respuesta fue positiva por favor mencione 2 objetivos.

a) Si

b) No

• _____

• _____

3. ¿Desarrollo y Nutrición S.A de C.V . cuenta con un organigrama?

a) Si

b) No

4. ¿Tiene usted conocimiento de los diferentes cargos que conforman la empresa?

a) Si

b) No

5. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

a) Si

b) No

6. ¿Conoce las funciones que corresponden a su puesto?

a) Si

b) No

7. ¿Las tareas que desempeña actualmente corresponde a las que demanda su cargo en la empresa?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que en algunas ocasiones se presenta la duplicidad de funciones?

a) Si

b) No

9. ¿Considera conveniente implementar nuevas herramientas administrativas que contribuyan a la eficiencia y eficacia en DNU?

a) Si

b) No

Si su respuesta fue positiva; seleccione una de las opciones que aparecen a continuación:

a) Organigrama

b) Manual de organización

c) Manual de puestos

10. ¿Cree usted importante que se realice un manual de organización en el que se mencionen los diferentes puestos de la empresa, canales de comunicación y demás funciones de la institución donde usted labora?

a) Si

b) No

Gracias por su colaboración.

Anexo 2: Cuestionario para análisis de puestos



DESARROLLO Y NUTRICIÓN S.A DE C.V.

RFC DNU00061248A TELS. (921)2140995/2140985

Álvaro. Obregón No 414 Col. Benito Juárez Sur C.P. 96580 Coatzacoalcos, Ver.

Cuestionarios para recoger datos para el análisis de puestos

I Identificación del puesto

Nombre Del puesto _____ clave _____

Secciones a su cargo: _____

Jefe inmediato:

Reporta además a:

_____ Para _____

Contactos Permanentes Internos:

Con _____ Para _____

Externos

Con _____ Para _____

Jornada normal de trabajo de _____ a _____

Jornada especial de sábados de _____ a _____

Persona analizada: _____

Tiempo en la empresa: _____

II Descripción genérica

(Pregúntese: En qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene. Etc.)Describa brevemente:_____

III Descripción específica

Actividades diarias y constantes (recordar qué, como, porque, donde, cuando, con qué)

Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

IV Especificación del puesto

Marque con una "x" los conocimientos necesarios para el puesto que desempeña.

Leer y escribir _____ Operaciones aritméticas _____

Taquigrafía _____ Mecanografía _____

Manejo de archivos _____ Manejo de máquinas _____

Manejo de coche _____ Contabilidad _____

Idiomas _____ Otros conocimientos _____

Experiencia previa fuera de la empresa. _____

En que puestos _____ Por qué tiempo _____

Requisitos físicos (mencione que esfuerzos físicos se requieren en el puesto)

El puesto exige determinados requisitos de:

Edad _____ Presentación _____

Sexo _____ Estado civil _____

Don de mando _____ Nacionalidad _____

Esfuerzo mental y/o visual

Ligera atención refleja _____

Atención concentrada _____

Esfuerzo Visual _____

Esfuerzo auditivo _____

Algún otro esfuerzo _____

Responsabilidad de bienes (marque con un "x")

Equipo:

Despacho propio _____ Teléfono _____

Escritorio-silla _____ Papelería _____

Archivo _____ Arts.de escritorio _____

Herramientas _____

Máquinas y/o aparatos _____

Dinero _____ Cantidad \$ _____

Posibilidades de pérdidas: Remota _____ Fácil _____

Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ Cuantas personas _____

Supervisión indirecta _____ Cuantas personas _____

Tipos de trabajo que supervisa: _____

¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

Medio ambiente y posición, marque con una "x" la posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) _____ Sentado _____ Caminando _____ Agachándose _____

Otras posturas molestas _____

Medio en que se desarrollan las labores % Aprox.

Bien ventilado y templado. _____ Frio _____ Caliente _____ Extremoso _____

El trabajo se considera: (marque con una "x")

Muy monótono _____ Normal _____ Rutinario _____ Variado e interesante _____

Anexo 3: Entrevista



DESARROLLO Y NUTRICIÓN S.A DE C.V.

RFC DNU00061248A TELS. (921)2140995/2140985

Álvaro. Obregón No 414 Col. Benito Juárez Sur C.P. 96580 Coatzacoalcos, Ver.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en Desarrollo y Nutrición de S.A de C.V.?
3. ¿Cuál es el puesto que actualmente desempeña en DNU?
4. ¿Podría mencionar algunas funciones propias de su puesto?
5. ¿Se siente identificado (a) con la razón de ser de la empresa?
6. ¿Qué opina acerca del manual de organización que está actualmente en funcionamiento?
7. ¿Podría mencionar 2 aspectos positivos para DNU después de implementar el manual en la empresa?
8. ¿Considera que el manual podría facilitar el reclutamiento y selección de personal?
9. ¿Ha notado beneficios en DNU respecto a la duplicidad de funciones después de haber implementado el manual de organización?
10. ¿Considera que el manual de organización es un medio útil para conocer mejor la empresa en la que labora?

A continuación se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los integrantes del equipo de trabajo de Desarrollo y Nutrición S.A de C.V.

Pregunta	Si	No
1. ¿Sabe si la empresa a la que presta sus servicios cuenta con misión y visión expuesta a simple vista?	2	11
2. ¿Conoce los objetivos de la empresa en la que labora? Si su respuesta fue positiva por favor mencione 2 objetivos.	9	4
3. ¿Desarrollo y Nutrición S.A de C.V . cuenta con un organigrama?	3	10
4. ¿Tiene usted conocimiento de los diferentes cargos que conforman la empresa?	7	6
5. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?	13	0
6. ¿Conoce las funciones que corresponden a su puesto?	12	1
7. ¿Las tareas que desempeña actualmente corresponde a las que demanda su cargo en la empresa?	12	1
8. ¿Considera que en algunas ocasiones se presenta la duplicidad de funciones?	10	3
9. De las siguientes herramientas administrativas indique cuál de ellas contribuiría a la eficiencia y eficacia en DNU	13	0
10. ¿Cree usted importante que se realice un manual de organización en el que se mencionen los diferentes puestos de la empresa, canales de comunicación y demás funciones de la institución donde usted labora?	13	0

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. CASILLAS LARIS, Francisco Javier, ***Administración integral***, 15ª reimp., México, CECSA, 1999.
2. CHIAVENATO, Idalberto, ***Administración, proceso administrativo***, 3ª ed., México, McGraw Hill, 2001.
3. CHIAVENATO, Idalberto, ***Administración, teoría, proceso y práctica***, 3ª ed., trad. De Germán Alberto Villamizar, Colombia, Mc Graw Hill, 2001.
4. CHIAVENATO, Idalberto, ***Introducción a la teoría general de la administración***, 4ª ed., México, ECAFSA, 1997.
5. CHIAVENATO, Idalberto, ***Introducción a la teoría general de la administración***, 5ª ed., trad. de Germán Alberto Villamizar, México, Mc Graw Hill, 2000.
6. 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, Mc Graw Hill, 2006.

7. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, **Organización de empresas, análisis, diseño y estructura**, México, McGraw Hill, 1998.
8. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, et al., **Organización y métodos un enfoque competitivo**, México, McGraw Hill, 2002.
9. GIBSON, James L. Ivancevich, John M. Donnelly, James H., **Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos**, México, Mc Graw Hill, 2001.
10. GÓMES CEJA, GUILLERMO, **Planeación y organización de empresas**, 8va. ed., México, Mc Graw Hill, 1994.
11. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, **Introducción a la administración, un enfoque práctico**, México, Mc Graw Hill, 1994.
12. KOONZT HAROLD, **Administración**, 2ª ed., México, McGraw Hill, 1998.
13. KOONZT HAROLD Y WEIHRICH, HEINZ, **Administración. Una perspectiva global**, 11ª ed., trad. de Enrique Mercado González, México, McGraw Hill, 1994.
14. MÜNCH GALINDO, Lourdes, **Fundamentos de administración**, 7ª ed., México, Trillas, 2006.
15. REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas, teoría y práctica. Primera parte**, 51ª ed., reimpr., México, Limusa, 2003.
16. REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas, teoría y práctica. Segunda parte**, 42ª ed., reimpr., México, Limusa, 2003.

17. REYES PONCE, Agustín, **Análisis de puestos**, 5ª ed., México, Limusa, 1984.
18. ROBBINS P., Stephen, **Administración, Teoría y Práctica**, 4ª ed., México, Prentice Hall, 1997.
19. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**, 2ª ed., México, ECAFSA, 1992.
20. STONER, James A.F., **Administración**, 6ª ed., México, Prentice Hall, 1997.
21. SZALA RÍOS, Adalberto y Aduana 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 ed., México, CECSA, 2003.