



CAMPUS COATZACOALCOS

# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN COMO HERRAMIENTA  
ESENCIAL PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE  
LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA INDUSTRIAL No.  
134 DE COSOLEACAQUE, VERACRUZ”.

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**MAYRA ALEJANDRA GÓMEZ VÁZQUEZ**

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez

COATZACOALCOS, VER.

MAYO 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIA

Esta tesis es resultado de un esfuerzo en conjunto, por lo tanto se la dedico a quienes estuvieron conmigo alentándome en todo momento.

### **A dios:**

Quien ha estado conmigo desde mi existencia, y ha expresado su amor de mil maneras, recordándome a cada instante su presencia en mi vida.

### **A mi madre:**

La mujer de mi vida, que con su amor y don de gente ha sabido inculcarme valores, quien me enseñó que en la vida no hay peor fracaso que darse por vencido, agradezco que estés conmigo en todo momento.

### **A mi padre:**

Gracias por forjar mi carácter, y alentarme a ser una persona mejor preparada capaz de enfrentar cualquier obstáculo.

### **A Gabriel:**

Por su apoyo, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por ser tolerante y paciente en los días difíciles, gracias.

### **A mis maestras, Rosario y Violeta:**

Quienes estuvieron conmigo apoyándome en toda mi carrera, a quienes les debo todas sus enseñanzas, gracias por su entrega, dedicación y esfuerzo.

### **A mi hermano, Julia y Axel:**

Que en todo momento estuvieron dándome ánimos y apoyo incondicional.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                                | 1  |
| Capítulo I. Metodología de la investigación..... | 4  |
| 1.1 Planteamiento del problema.....              | 5  |
| 1.2 Justificación.....                           | 7  |
| 1.3 Objetivos .....                              | 7  |
| 1.3.1 General .....                              | 7  |
| 1.3.2 Específicos.....                           | 7  |
| 1.4 Hipótesis .....                              | 8  |
| 1.4.1 Hipótesis de trabajo.....                  | 8  |
| 1.4.2 Hipótesis nula.....                        | 8  |
| 1.5 Variables .....                              | 8  |
| 1.5.1 Variable independiente.....                | 8  |
| 1.5.2 Variable dependiente .....                 | 8  |
| 1.6 Definición de variables .....                | 8  |
| 1.7 Tipo de estudio.....                         | 9  |
| 1.8 Diseño .....                                 | 9  |
| 1.9 Población y muestra.....                     | 9  |
| 1.10 Instrumentos de medición .....              | 11 |
| 1.11 Recopilación de datos .....                 | 12 |
| 1.12 Proceso .....                               | 12 |
| 1.13 Procedimiento .....                         | 13 |
| 1.14 Análisis de datos .....                     | 14 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 1.15  | Importancia del estudio .....   | 14  |
| 1.16  | Limitaciones del estudio .....  | 14  |
|       | Capítulo II. Marco teórico .....  | 16  |
| 2.1   | Organización .....  | 17  |
| 2.1.1 | Concepto .....  | 17  |
| 2.1.2 | Importancia de la organización .....  | 19  |
| 2.1.3 | Principios de organización .....  | 20  |
| 2.1.4 | Etapas de la organización .....   | 23  |
| 2.1.5 | Técnicas de organización.....   | 31  |
| 2.2   | Manuales administrativos.....   | 44  |
| 2.2.1 | Concepto de manual .....  | 44  |
| 2.2.2 | Objetivos de los manuales .....   | 45  |
| 2.2.3 | Importancia del manual.....   | 46  |
| 2.2.4 | Proceso de elaboración del manual .....   | 46  |
| 2.2.5 | Clasificación de los manuales administrativos .....   | 54  |
| 2.3   | Manual de organización .....  | 59  |
| 2.3.1 | Concepto.....   | 60  |
| 2.3.2 | Objetivo del manual de organización .....   | 61  |
| 2.3.3 | Importancia del manual de organización.....   | 61  |
| 2.3.4 | Contenido del manual .....  | 62  |
|       | Capítulo III. Resultados.....   | 69  |
| 3.1   | Procesamiento y análisis estadístico de los datos .....                                       | 70  |
| 3.2   | Interpretación de los datos.....  | 76  |
| 3.3   | Manual de organización general para la Escuela Secundaria Técnica<br>Industrial No. 134 ..... | 78  |
|       | Capítulo IV. Conclusiones y sugerencias.....  | 136 |
| 4.1   | Conclusiones.....   | 137 |
| 4.2   | Sugerencias .....   | 138 |
|       | Anexos .....  | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal de la Escuela Secundaria<br>Técnica Industrial No. 134..... | 141 |
| Anexo 2. Cuestionario del análisis de puesto .....   | 143 |
| Anexo 3. Descripción de puestos.....   | 146 |
| Anexo 4. Tabulación de los resultados resultados .....   | 147 |
| Bibliografía .....   | 148 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Jerarquización.....  | 24 |
| 2.2 Departamentalización por funciones.....                        | 26 |
| 2.3 Departamentalización por productos.....                        | 27 |
| 2.4 Departamentalización geográfica o por territorios.....         | 27 |
| 2.5 Departamentalización por clientes.....                         | 28 |
| 2.6 Departamentalización por equipos.....                          | 29 |
| 2.7 Departamentalización por procesos.....                         | 29 |
| 2.8 Departamentalización por turnos.....                           | 29 |
| 2.9 Departamentalización por apellidos de los cuentahabientes..... | 30 |
| 2.10 Técnicas de organización.....                                 | 31 |
| 2.11 Clasificación de organigramas.....                            | 32 |
| 2.12 Organigrama vertical.....                                     | 33 |
| 2.13 Organigrama horizontal.....                                   | 34 |
| 2.14 Organigrama circular.....                                     | 34 |
| 2.15 Organigrama mixto.....  | 35 |
| 2.16 Simbología ANSI.....  | 37 |
| 2.17 Lista de actividades.....                                     | 41 |
| 2.18 Descripción de puesto.....                                    | 43 |
| 2.19 Encabezados de página.....                                    | 49 |
| 2.20 Aprobación en la parte inferior de la hoja.....               | 50 |
| 2.21 Aprobación al principio del manual.....                       | 51 |
| 2.22 Clasificación de manuales.....                                | 55 |

|  |    |
|--|----|
| 2.23 Clasificación de los manuales de acuerdo a su ámbito de aplicación..... | 58 |
| 2.24 portada de un manual de organización .....                              | 64 |
| 3.1 Antecedentes y evolución de la institución.....                          | 70 |
| 3.2 Legislación de la institución.....                                       | 71 |
| 3.3 Objetivo principal de la institución .....                               | 72 |
| 3.4 Consulta de organigrama .....  | 72 |
| 3.5 Ubicación en el organigrama y relación con las diferentes áreas .....    | 73 |
| 3.6 Funciones generales y específicas del puesto.....                        | 73 |
| 3.7 Actividades no relacionadas al puesto .....                              | 74 |
| 3.8 Relaciones externas del puesto .....                                     | 75 |
| 3.9 Áreas vigentes en la institución.....                                    | 75 |
| 3.10 Existencia de documento .....   | 76 |



## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El aumento de la competitividad entre las empresas dedicadas a la prestación de servicios, obliga a éstas a diseñar estrategias y técnicas que mejoren la calidad y operatividad de sus funciones; especialmente en aquellas enfocadas al sector educativo, por ser empresas en las cuales se basa el desarrollo económico de un país, ya que la educación es sinónimo de progreso.

Si se cuenta con empresas que ofrezcan calidad en sus servicios educativos se tendrá una población más preparada con herramientas suficientes y necesarias para enfrentar un mejor futuro.

Esto es posible mediante la implementación de un sistema de organización y utilización de técnicas que faciliten el logro de objetivos y metas comunes, orientadas a satisfacer las necesidades del mercado.

Por lo anterior, una de las técnicas de organización de las que se vale la administración la conforma el manual de organización, pues representa la guía que permite dar a conocer o aclarar los objetivos, la estructura, las funciones, los deberes y responsabilidades del personal, propiciando el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa. Además de ser una de las técnicas más completas por incluir en su contenido, organigramas, análisis y descripción de puestos.

Con la finalidad de explicar en qué consiste un manual de organización y de resaltar su importancia fue que se desarrolló el presente trabajo de tesis, en el

cual se dará a conocer mediante una serie de pasos la forma correcta de elaborar un manual de organización general, cumpliendo con los requisitos aportados por la bibliografía utilizada para fundamentar este proyecto.

La estructura de la investigación está conformada por 4 capítulos, los cuales se muestran a continuación:

I. Metodología de la investigación: En este capítulo se podrá encontrar el planteamiento del problema que dio origen a la realización de este proyecto; la justificación, es decir a quienes se beneficiará con su desarrollo; también se encuentran concentrados los objetivos planteados, procesos, procedimientos y los instrumentos utilizados para la recopilación de información.

II. Marco teórico: Es aquí en donde se concentra toda aquella información que sirve para fundamentar la investigación, y que servirá de apoyo para el cumplimiento del proyecto.

III. Resultados: En este apartado se puede encontrar el resultado final de la investigación, así como el manual de organización general creado para la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134.

IV. Conclusiones y sugerencias: Por último se encuentran las conclusiones obtenidas con la realización y culminación del trabajo de investigación, así como las sugerencias en relación al uso adecuado del manual de organización.

**CAPÍTULO I**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Debido a la falta de personal capacitado con conocimiento en el manejo y utilización de herramientas administrativas que contribuyan al fortalecimiento del desempeño eficiente dentro de las organizaciones y la importancia que implica su ejecución, la Escuela Secundaria Técnica Industrial (ESTI) No. 134 se ha visto obstaculizada en la práctica eficiente de sus funciones, situación que se ve reflejada en sus actividades diarias causando inquietud a sus directivos.

La problemática se centra en que el personal que fue contratado para laborar en esta institución desconoce los alcances de las funciones que debe desempeñar de acuerdo al puesto que ocupa, esto a consecuencia de la falta de precisión de funciones respectivas a cada puesto de trabajo, generando duplicidad de las mismas y el incremento del tiempo estimado para ejecución de tareas y esfuerzo.

Por otro lado, las unidades administrativas vigentes en la institución educativa trabajan de forma independiente dificultando el trabajo en equipo y la visualización en conjunto de la entidad, afectando directamente el clima organizacional lo que impide que los empleados trabajen eficazmente. Por último, una deficiencia más es la carencia de un marco estratégico: objetivos organizacionales generales, específicos y valores, que rijan las actividades y permitan el cumplimiento de éstas de manera eficiente, y que a su vez los empleados se sientan identificados y comprometidos a cumplirlos. Así mismo la

falta de un organigrama en el que se visualice claramente los niveles jerárquicos y canales de comunicación.

En resumen, ésta es la situación que se vive en la institución y que se viene presentando desde el comienzo de su actividad, afectando la labor de los directivos que han estado a su cargo, misma que puede ser desencadenada por la falta de información y desconocimiento de la importancia que representa para las empresas la aplicación de técnicas de organización que mejoren el desempeño de las actividades. Por tal motivo, tomando en cuenta las deficiencias de la institución se consideró el manual de organización como la técnica que satisface cada una de las necesidades que presenta este centro educativo.

Para una mejor comprensión se define manual de organización como técnica de organización que contiene información relevante de la empresa, es decir, referente a su legislación, antecedentes, estructura, funciones de la unidad administrativa que integran la institución señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y canales de comunicación así como la representación gráfica de la estructura de la organización.

Por lo anterior; es importante que las empresas, sin importar su giro, cuenten con un manual de organización, que les permita realizar sus actividades eficientemente, para poder ofrecer servicios de calidad.

Es por ello que las deficiencias de organización a las que se enfrentan los directivos de la ESTI No. 134, serán motivo de estudio para encontrar la solución más viable que permita el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa, lo que conlleva a realizar el siguiente cuestionamiento ¿Es el manual de organización la técnica adecuada para que el desempeño de las actividades dentro de la ESTI No. 134 sea más eficiente?

## **1.2 Justificación**

Las razones específicas que han motivado a la realización de ésta investigación es presentar una posible solución a los problemas de organización de la institución, logrando satisfacer las necesidades de los directivos para fortalecer el buen funcionamiento de la entidad y que el producto de este resultado se vea reflejado en la ejecución de su labor diaria. Por lo tanto su finalidad será servir de apoyo a la dirección de la ESTI No. 134, para lograr la práctica eficiente de las actividades, optimizando las funciones y el recurso humano con el que cuenta.

## **1.3 Objetivos**

Los objetivos planteados en la presente investigación son:

### **1.3.1 General**

Diseñar el manual de organización considerando que representa la mejor técnica que haga posible el buen funcionamiento de la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134.

### **1.3.2 Específicos**

1. Describir el contenido de un manual de organización.
2. Determinar las necesidades administrativas de la institución con la finalidad de que el manual que se pretende elaborar se utilice como una herramienta que sirva de soporte para una mejor organización y comunicación de la entidad.
3. Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
4. Realizar los análisis de puestos de las áreas existentes en la institución.
5. Definir las funciones de las diferentes áreas, por medio de una descripción de puesto.
6. Diseñar el perfil de los puestos de trabajo.
7. Estructurar el directorio de la institución.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

El diseño adecuado del manual de organización permitirá que la ESTI No. 134 logre la eficiencia en el desarrollo de sus actividades diarias.

### **1.4.2 Hipótesis nula**

Es inexistente que el manual de organización sea la herramienta necesaria para lograr la eficiencia en las actividades de la ESTI No. 134.

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variable independiente**

Diseño adecuado del manual de organización

### **1.5.2 Variable dependiente**

Eficiencia en el trabajo

## **1.6 Definición de variables**

Diseño adecuado del manual de organización: procedimiento que requiere de la información necesaria relacionada con la entidad, es decir antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, objetivos y funciones que se llevan a cabo. Considerando las reglas y elementos esenciales para su elaboración y lograr así la conformación apropiada de éste.

Eficiencia en el trabajo: ejecutar las actividades siendo hábil en el uso de los recursos, asegurando el logro de los objetivos de manera individual así como grupal, el cual se verá reflejado en la calidad del servicio que se ofrece.



### **1.7 Tipo de estudio**

Tomando en cuenta la facilidad de obtener información detallada y veraz en relación al manual de organización y todo lo que en el conlleva, el tipo de estudio realizado para esta investigación fue exploratorio, puesto que por medio de la observación es posible conocer a fondo el problema en tiempo real; descriptivo, debido a que una vez que se examina el escenario se procede a describir a detalle los puntos débiles que serán abordados en la investigación, y confirmatorio porque es posible aceptar o rechazar las hipótesis previamente establecidas.

### **1.8 Diseño**

De acuerdo a la naturaleza de este proyecto se optó por realizar una investigación de campo en la ESTI No. 134, basada en la observación oculta a manera de facilitar la comprensión de la problemática existente y que la información recabada fuese lo más fidedigna posible para después proceder a la aplicación de cuestionarios al personal que labora en la institución, efectuar los análisis de puestos correspondientes para que los resultados obtenidos sirvieran de apoyo y así mismo rectificar la información recopilada.

### **1.9 Población y muestra**

En relación a las características de la investigación, se considera población a la ESTI No. 134 y asimismo a su plantilla laboral. Por su carácter general no es necesario aplicar muestreo debido a que no está dirigida a un área en específico.

Por lo anterior, a continuación se da a conocer la plantilla laboral vigente del personal que trabaja en esta institución.

| Puestos administrativos:    | Plazas |
|-----------------------------|--------|
| Directivos                  | 1      |
| Secretarías administrativas | 4      |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Trabajo social           | 1 |
| Prefectura               | 2 |
| Puestos docentes:        |   |
| Matemáticas              | 3 |
| Español                  | 2 |
| Formación cívica y ética | 2 |
| Historia y geografía     | 2 |
| Biología                 | 1 |
| Química                  | 1 |
| Física                   | 1 |
| Inglés                   | 1 |
| Artes plásticas          | 2 |
| Educación física         | 1 |
| Contabilidad             | 1 |
| Secretariado             | 1 |
| Industria del vestido    | 1 |
| Electricidad             | 1 |
| Estructuras metálicas    | 1 |
| Puestos de apoyo         |   |
| Intendente               | 2 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| Velador         | 2  |
| Total de plazas | 33 |

### **1.10 Instrumentos de medición**

Los instrumentos de medición que fueron utilizados en esta investigación y que sirvieron de apoyo para lograr el objetivo de la misma son los siguientes:

- a) Observación.- instrumento utilizado en la investigación de campo por su carácter general e impersonal basado en la detección de acontecimientos relevantes así como su registro y que a su vez facilitan al investigador el diseño de estrategias para abordar deficiencias. La observación fue oculta de tal forma que las personas a observar no se percataran del proceso que se estaba llevando a cabo para no alterar su ambiente natural de trabajo, y que los resultados se vieran afectados.

Los puntos que se observaron fueron los siguientes:

- Puestos y áreas vigentes
- Funciones
- Comunicación

- b) Cuestionario.- Elemento imprescindible en esta investigación puesto que se obtiene información fidedigna de personas que están estrechamente relacionadas con el objeto de estudio y facilita una mejor comprensión del panorama en el que se desenvuelve la misma. El cuestionario se conforma de 10 preguntas de opción múltiple. Ver anexo 1.
- c) Análisis de puestos.- Herramienta administrativa que por medio de un cuestionario permite conocer a fondo todos los componentes de los puestos existentes en la ESTI No. 134 y que son relevantes para el desenvolvimiento de la investigación. Ver anexo 2.

### **1.11 Recopilación de datos**

Se acudió a la institución el día 13 de Enero a las 09:00 a.m del año en curso previa cita autorizada por la directora del plantel para llevar a cabo la recopilación de datos mediante la aplicación de: cuestionarios, de los cuales se sugirió a los participantes contestaran lo más real posible considerando la situación actual de la institución. Ese mismo día se aplicaron los análisis de puestos, los cuales permitieron al investigador conocer los elementos que conforman cada uno de los puestos vigentes. Por otro lado se pidió a la directora su consentimiento para poder llevar a cabo la observación durante los días que comprenden del 14 al 17 de enero, la cual se optó por que fuera oculta, cuya finalidad era la de poder observar la forma de trabajar del personal y comunicarse con los demás en su entorno normal de trabajo, y así obtener puntos relevantes que sirvieran de apoyo para la investigación.

Cabe mencionar que se solicitó con antelación a la directora un horario estratégico que no perjudicara el cumplimiento de las actividades de los involucrados, accediendo a la petición facilitando el procedimiento y cumpliendo con el cometido eficientemente.

### **1.12 Proceso**

El proceso que se llevó a cabo para la realización de la investigación fue el siguiente:

1. Autorización de la dirección de la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134.
2. Recopilación de información
3. Diseño y elaboración de la carta organizacional
4. Estructuración de análisis de puestos
5. Definición de funciones de puestos
6. Creación de perfil de puestos

## 7. Diseño del directorio organizacional

### 1.13 Procedimiento

1. Autorización de la dirección de la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134.
  - Por medio de la representante sindical Olivia Pineda Toledo, se contactó a la Licenciada María del Carmen Rosas Montalvo, Directora a cargo de la ESTI No. 134 para autorizar llevar a cabo las actividades correspondientes a la presente investigación.
2. Recopilación de información
  - Asistir a la institución y solicitar al área administrativa el formato actual de la plantilla laboral que facilite la ubicación del personal.
  - Realización de investigación de campo mediante la observación
  - Aplicación de cuestionario
3. Diseño y elaboración de la carta organizacional
  - Determinación del total de plazas que conforman a la institución.
  - Elaboración del organigrama de la empresa.
4. Estructuración de análisis de puestos
  - Determinación de componentes que integran al puesto como:
    - Identificación del puesto
    - Descripción genérica y específica
    - Requerimientos
5. Definición de funciones de puestos
  - Establecimiento de las actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto a través de las bitácoras de trabajo proporcionadas por la administración de la institución.

## 6. Creación de perfil de puestos

- Identificación de los requisitos cualitativos personales referente a cada puesto de trabajo.

## 7. Diseño del directorio organizacional

- Ubicación de personal en el directorio de la institución mediante el registro de números telefónicos y correos electrónicos, con la finalidad de facilitar su localización.

### **1.14 Análisis de datos.**

La información obtenida por medio de los instrumentos de medición se examinó minuciosamente de tal forma que ésta fuera lo más fiable posible para conseguir el propósito de la investigación y lograr su efectividad y a su vez trajo como resultado la descripción de puestos. Ver anexo 3.

### **1.15 Importancia del estudio**

Es de gran relevancia contar con información dentro de las organizaciones, y al mismo tiempo difundirla, para que quienes laboren en ellas conozcan con precisión las funciones y actividades a desempeñar, así como a quién están subordinados, y las diferentes áreas que conforman su centro de trabajo. Por lo tanto al diseñar y utilizar como herramienta el manual de organización general de la institución objeto de estudio, lo que se busca es darle solución a las dificultades a las que se enfrenta, con el objetivo de que sirva como herramienta fundamental para poder afrontar las situaciones que obstaculicen la eficiencia del desarrollo de sus actividades.

### **1.16 Limitaciones del estudio**

Algunas de las limitaciones que se hicieron presente durante el desarrollo de la investigación y que de cierto modo la obstaculizaron, se muestran a continuación.

- La reprogramación de los días para llevar a cabo la recopilación de datos a consecuencia de eventos que la institución lleva a cabo por el comité de acción social y actividades propias de la institución, por lo que se estipularon los días considerando el calendario escolar vigente de la SEP, y la agenda de trabajo de la institución.
- El temor por parte de los empleados para contestar los cuestionarios y los análisis de puestos al considerar que habría consecuencias, así como la ausencia de algunos trabajadores por alguna comisión asignada, licencia médica o debido a que el horario en el que se llevaron a cabo no coincidía, por lo que no fue posible aplicarlos en su totalidad, pero sí en su mayoría.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## 2.1 Organización

Desde siempre, el ser humano ha estado consiente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Organizar una empresa requiere del esfuerzo de todos sus colaboradores y la sincronización de cada una de las áreas que forman parte de la misma por lo que se puede concluir que el éxito de la empresa se obtiene por medio de una buena organización y el trabajo de todos en conjunto.

### 2.1.1 Concepto

“Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización”.<sup>1</sup>

La palabra organización tiene 3 acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización

---

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

como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones; en este apartado se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el anterior punto de vista, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para emitir una definición formal de este concepto se revisarán algunas definiciones más reconocidas.

Agustín Reyes Ponce:

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

Eugenio Sisto Velasco:

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ídem

<sup>3</sup> Ibídem, p. 112.

Isaac Guzmán V.:

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”.<sup>4</sup>

Joseph L. Massie:

“La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”.<sup>5</sup>

Harold Koontz y Cyril O’Donell:

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”.<sup>6</sup>

Para Henry Fayol:

“Organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones”.<sup>7</sup>

### **2.1.2 Importancia de la organización**

“Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son”:<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Ídem

<sup>6</sup> Ídem

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

<sup>8</sup> Münch Galindo, Lourdes y García, José G., op. cit., nota1, p. 113.

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

Todos nosotros hemos sido miembros de organizaciones, equipos, clases o grupos que estuvieron muy “organizados”. De igual manera, hemos sido miembros de grupos que se podrían caracterizar por ser muy “desorganizados”. Es más probable que haya buenos sentimientos y resultados positivos de nuestra asociación con los primeros. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la empresa.

“La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente. Por ejemplo, el contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado puede dar como resultado subsecuentes dificultades motivacionales”.<sup>9</sup>

### **2.1.3 Principios de organización**

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

---

<sup>9</sup> Terry R., George y Franklin G., Stephen, *principios de administración*, 22ª reimp., México, Cecsca, 2006, p. 250.

1. Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

2. Especialización. “Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”.<sup>10</sup>

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga autoridad necesaria para poder realizarlo.

De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.

---

<sup>10</sup> Münch Galindo, Lourdes y García, José G., op. cit., nota 1, p. 114.

5. Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes ocasionará fugas de responsabilidad, confusión o ineficiencia.

6. Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender a otras funciones más importantes.

8. De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías.

En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y

combinarse, a fin de lograr un objetivo común; de esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9. Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

#### **2.1.4 Etapas de la organización**

Las etapas de organización son:

1. División del trabajo.
2. Coordinación.

##### **1. División del trabajo**

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”.<sup>11</sup>

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

##### **a) Jerarquización**

Jerarquía proviene del griego *hierarjes* (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la Iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

---

<sup>11</sup> Ibidem, p. 118.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí, con precisión. (Ver figura 2.1)

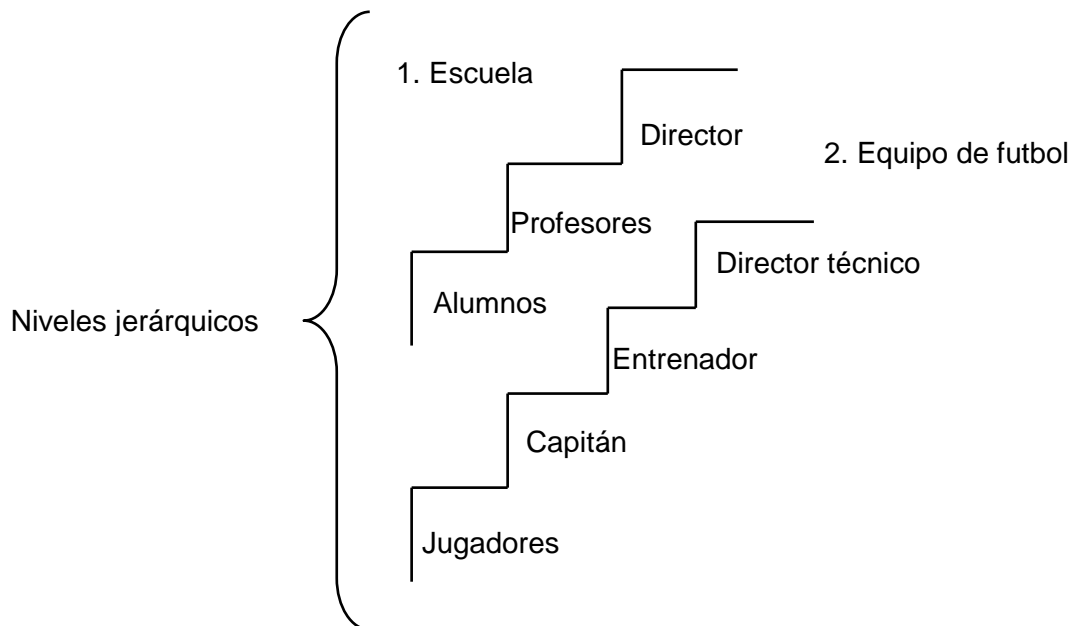


FIGURA 2.1 Jerarquización.

Reglas. Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.



- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

b) Departamentalización

“La departamentalización es el método que se usa más frecuentemente para llevar a cabo la división del trabajo. La departamentalización comprende actividades de grupo en unidades de trabajo relacionadas. Las unidades de trabajo pueden relacionarse sobre las bases de funciones de trabajo, producto, cliente, geografía, técnica o tiempo”.<sup>12</sup>

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

“A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización”.<sup>13</sup>

A. Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.

---

<sup>12</sup> Rue w., Leslie y Byars L., Lloyd, *Administración teoría y aplicaciones*, ed. actualizada, México, Alfaomega, 1994, p. 119.

<sup>13</sup> Münch Galindo, Lourdes y García, José G., op. cit., nota 1, p. 122.

7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

B. Tipos de departamentalización. De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

1. Funcional. “Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.”<sup>14</sup> (Ver figura 2.2)

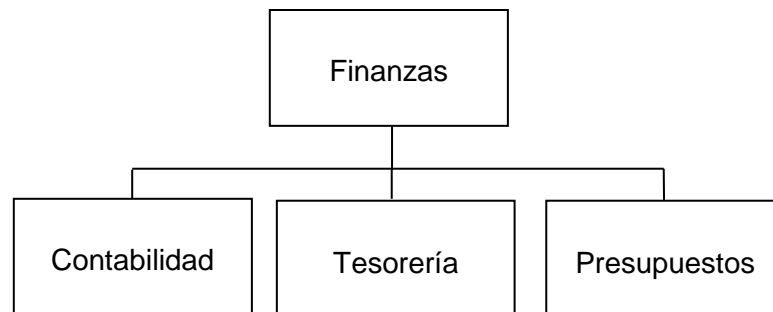


FIGURA 2.2 Departamentalización por funciones

2. Por productos. Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. (Ver figura 2.3)

---

<sup>14</sup> Ídem

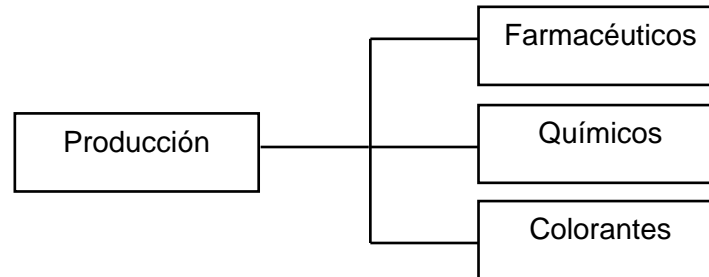


FIGURA 2.3 Departamentalización por productos.

3. Geográfica o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales. (Ver figura 2.4)
4. Clientes. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados. (Ver figura 2.5)

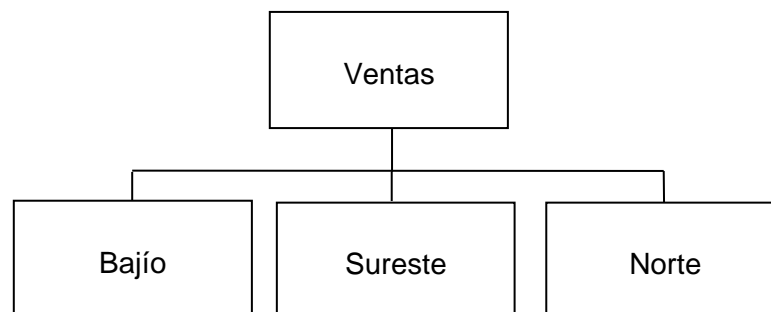


FIGURA 2.4 Departamentalización geográfica o por territorios.

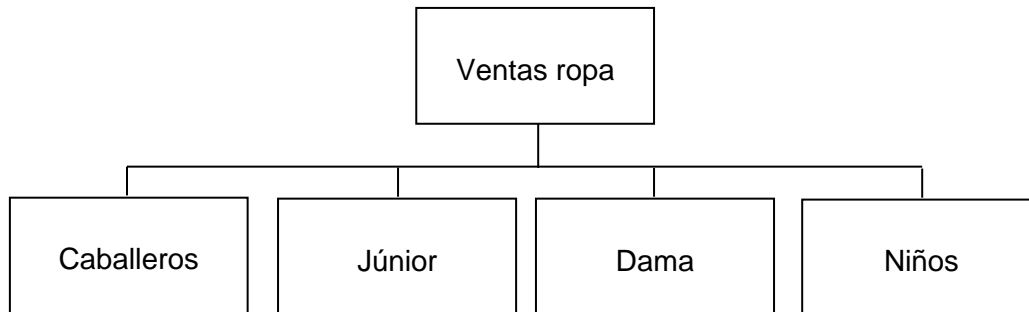


FIGURA 2.5 Departamentalización por clientes.

5. Por procesos o equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, de ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por quipos (Ver figura 2.6). La división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., nos muestra la departamentalización por procesos. (Ver figura 2.7)
6. Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos (Ver figura 2.8); o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración

de las tarjetas, o bien con los apellidos de los cuentahabientes. (Ver figura 2.9)

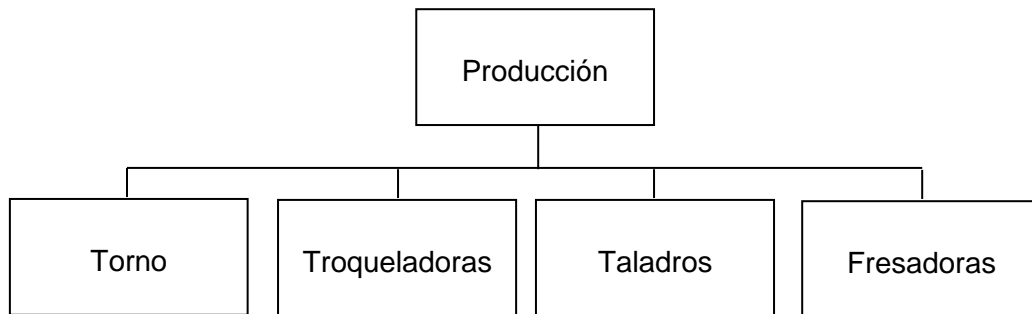


FIGURA 2.6 Departamentalización por equipos.

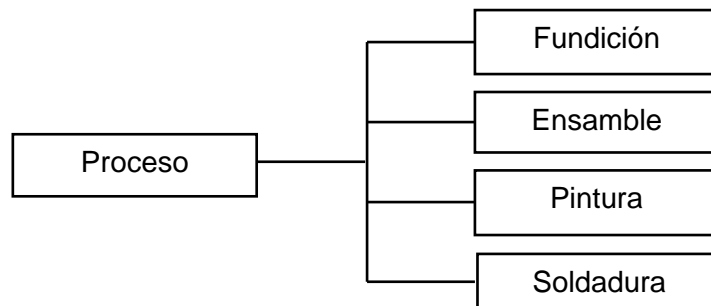


FIGURA 2.7 Departamentalización por procesos.

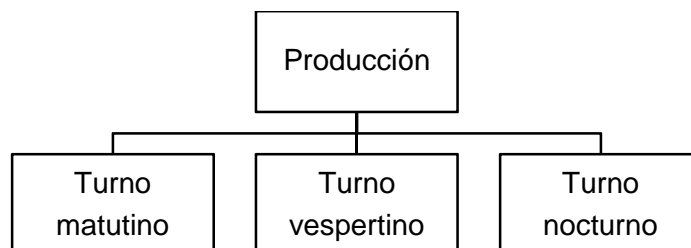


FIGURA 2.8 Departamentalización por turnos.

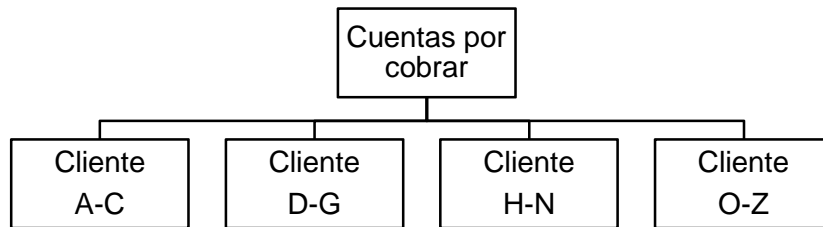


FIGURA 2.9 Departamentalización por apellidos de los cuentahabientes.

c) Descripción de funciones, actividades y obligaciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de descripción de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

## 2. Coordinación

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división de trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

### 2.1.5 Técnicas de organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo a las necesidades de cada grupo social. Las principales se muestran en la siguiente figura.

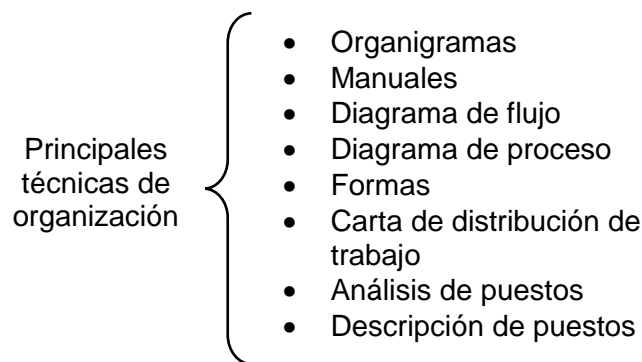


FIGURA 2.10 Técnicas de organización.

#### Organigramas

“Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.<sup>15</sup>

Los organigramas pueden clasificarse en (Ver figura 2.11)

---

<sup>15</sup> Ibidem p. 138.

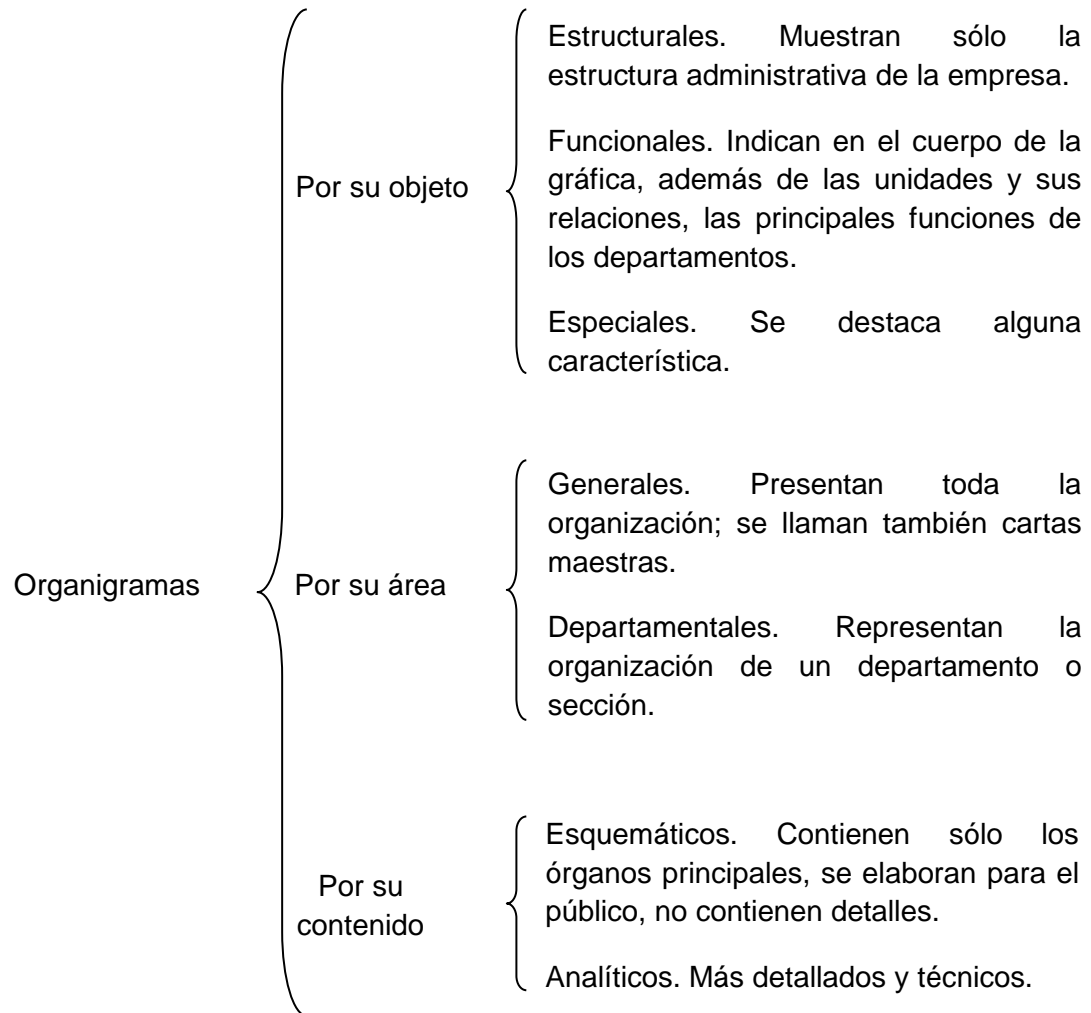


FIGURA 2.11 Clasificación de organigramas



Existen cuatro formas de representar los organigramas:

1. Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo. (Ver figura 2.12)
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (Ver figura 2.13)
3. Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. (Ver figura 2.14)
4. Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical. (Ver figura 2.15)

El propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución.

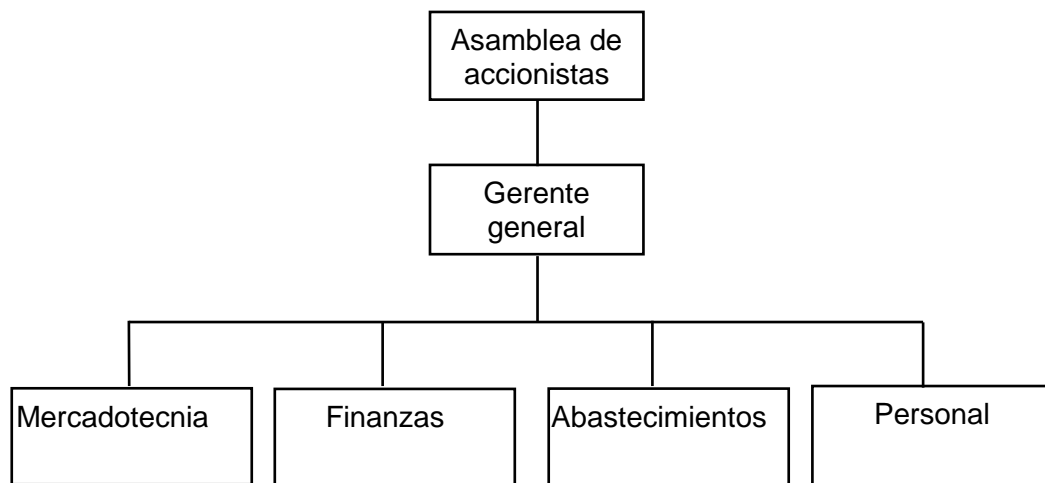


FIGURA 2.12 Organigrama vertical.

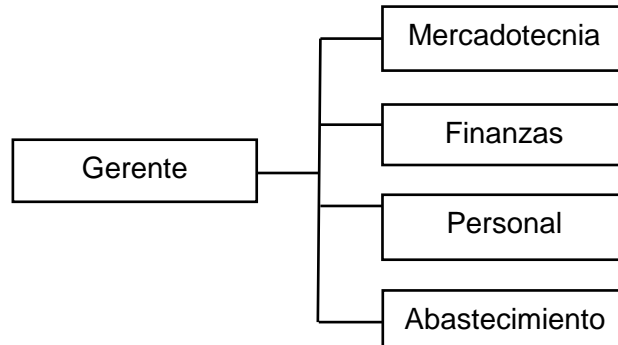


FIGURA 2.13 Organigrama horizontal.

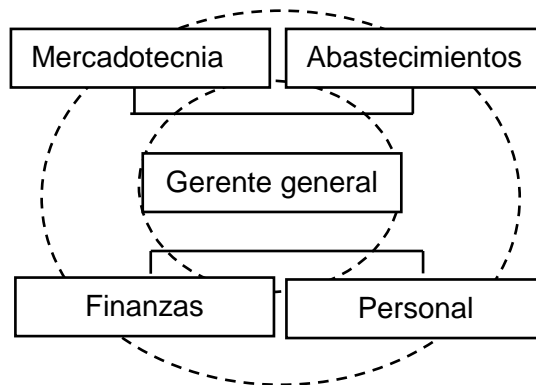


FIGURA 2.14 Organigrama circular

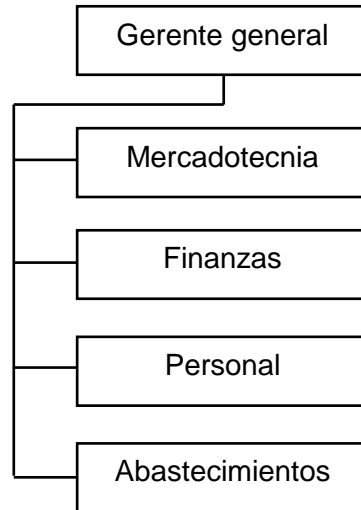


FIGURA 2.15 Organigrama mixto.

### Manuales

“Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa”.<sup>16</sup>

Son de gran utilidad debido a que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

---

<sup>16</sup> Münch Galindo, Lourdes y García, José G., op. cit., nota 1, p. 139.

## Diagrama de flujo

“Es conocida también, como gráfica de flujo. Ésta se puede definir como la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado”.<sup>17</sup>

Los diagramas de flujo facilitan comprender el movimiento de cada una de las actividades de un procedimiento. Para esta comprensión será necesario seguir símbolos convencionales para tener un significado preciso y convenir en ciertas reglas en cuanto a su aplicación. La simbología que se utiliza es la establecida por el Instituto Nacional Americano de Estándares, también conocido por sus siglas en inglés (ANSI). (Ver figura 2.16)

## Importancia

- Registra y transmite, sin distorsiones, su seguimiento, aplicación y evaluación referente al funcionamiento de las actividades de oficina representada en el procedimiento.
- Ayuda a la sistematización de las actividades; destacando simbólicamente, además, documentos, archivos, unidades de trabajo, conectores y tipo de decisión a seguir.
- Genera coordinación de las áreas responsables de cada una de las actividades y evita duplicar el trabajo.
- Uniforma y controla el cumplimiento de las actividades y evita su fuga de responsabilidad.
- Evita consulta de los empleados a los jefes superiores.
- Erradica la duplicidad de esfuerzos y actividades.
- Elimina o reduce el atraso de actividades.
- Equilibra el grado de autoridad y responsabilidad de cada puesto.

---

<sup>17</sup> Ibidem p.143.

- Elimina o reduce los conflictos interpersonales.
- Mayor rapidez en tomar decisiones.
- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor eficiencia sus labores.

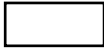
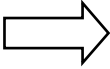





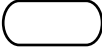
| Simbología ANSI   |                    |   |
|---|--------------------|---|
| Símbolo   | Significado        | Aplicación  |
|    | Operación          | Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.  |
|    | Traslado           | Este símbolo tiene dos funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unir símbolos entre sí.</li> <li>• Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.</li> </ul> |
|    | Documento          | Utilizar este símbolo para representar todo el elemento portador de información.  |
|  | Decisión           | Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.   |
|  | Archivo            | Se utiliza para el almacenamiento de información.   |
|  | Conector           | Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.  |
|  | Conector de página | Cuando el flujo continúa en otra página.  |
|  | Inicio/fin         | Se utiliza al inicio y fin del proceso.   |

FIGURA 2.16 Simbología ANSI

## Tipos de diagrama

- Lineales o verticales. El flujo de las actividades va representando de arriba hacia abajo, es decir en forma vertical, así como las áreas funcionales que intervienen y que son representadas por símbolos.
- De bloque u horizontales. La secuencia de las actividades va de izquierda a derecha, representando en columnas las diferentes áreas y por símbolos las actividades que intervienen en un procedimiento.
- Panorámicos. En una sola hoja se representa el proceso completo con dibujos y las áreas que intervienen pueden ser representadas en columnas, lo que permite su interpretación a primera vista.

## Diagrama de proceso

George Terry los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Una mayor simplificación del trabajo
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

## Formas

Hay varias razones para documentar, una de ellas es para evitar comunicación verbal entre los integrantes de una empresa. Otras razones surgen para formalizar compromisos y guardar o conservar los acontecimientos de lo que ha pasado para que el presente y en el futuro sirva para tomar decisiones de

modo racional. Independientemente de la manera en que se diseñe en disquetes, CD, a máquina, etc., su resultado se plasma en hoja de papel.

“Un documento, formulario, formato o forma impresa es aquel papel que tiene información formal de lo que acontece en la empresa, un documento no es más que una hoja o papel que tiene impresa información con espacios en blanco para colocar información variable que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas”.<sup>18</sup>

#### Ventajas

- Sirve como información de respaldo.
- Elimina la comunicación informal.
- La responsabilidad se comparte.
- Evita conflictos entre el personal.
- Disminuye el atraso de actividades.
- Las actividades se uniforman.
- Reduce la incertidumbre del personal.
- Sirve para homogeneizar y formalizar la comunicación entre las personas.
- Cumple con la finalidad de constituirse en documento que formaliza la comunicación y sirve de consulta.

#### Desventajas:

- Inversión de más tiempo.
- El exceso indiscriminado del manejo de formas podría propiciar la burocratización y retraso de las actividades.

#### Carta de distribución de trabajo o actividades

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la

---

<sup>18</sup> Ibidem p. 147.

estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince, personas.

Ventajas:

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- d) Delimita funciones, evitado fugas de responsabilidad.

Formulación

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección. (ver figura 2.17)
- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etcétera.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.



| LISTA DE ACTIVIDADES                                    |     |                             |     |     |       |
|---|-----|-----------------------------|-----|-----|-------|
| Instrucciones:  |     | Nombre del empleado:        |     |     |       |
| 1. Escriba con claridad cada tarea, enumerándola.       |     | Lic. Agustín Díaz Córdoba   |     |     |       |
| 2. Principie con la tarea de mayor frecuencia.          |     | Puesto: Director de ventas. |     |     |       |
| 3. Describa cada tarea.                                 |     | Nombre del supervisor:      |     |     |       |
| 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar cada tarea. |     | Lic. José Narváez J.,       |     |     |       |
|   |     | Director de mercadotecnia   |     |     |       |
|   |     | Fecha: 14/XI/05             |     |     |       |
|   |     | Aprobado por:               |     |     |       |
|   |     | Lic. Jaime López,           |     |     |       |
|   |     | Supervisor de Organización  |     |     |       |
| Número lista de trabajos                                |     | Frecuencia                  |     |     |       |
|   | Día | Sem.                        | Mes | Año | Otros |

FIGURA 2.17 Lista de actividades.

### Análisis de puestos

El análisis de puestos es un cuestionario que sirve para obtener información sobre los componentes del puesto, desde, el título del puesto, jefe inmediato, subordinados y funciones o actividades; así como los requisitos de las cualidades humanas necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente, tales como estudios o conocimientos necesarios, sexo, edad, experiencia, habilidades y perfil del puesto.

El análisis de puestos está determinado como un patrón o modelo en cuanto sus rubros, pero se diseña según las características propias del puesto. (Ver anexo 2)

El contenido del cuestionario es:

- a) Identificación del puesto: contiene los aspectos generales, como: título del puesto, de quién depende, departamento del que depende, contactos y posición del puesto en el organigrama.
- b) Descripción genérica: consiste en una definición breve y precisa de las actividades del puesto, considerado como un todo.

- c) Descripción específica: consiste en una exposición detallada de las actividades que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.
- d) Requerimientos del puesto: enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto.
- e) Perfil del puesto: es la especificación precisa de las características necesarias que una persona debe tener para desempeñar el puesto óptimamente, como: edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables.

#### Descripción de puesto

“Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña”<sup>19</sup>. Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección del personal.
- Conocer las aptitudes del trabajador para que haga bien las cosas.
- Evitar duplicidad de autoridad.
- Dar a conocer con precisión las actividades a realizar.
- Identificar las responsabilidades, habilidades, conocimientos y los niveles de desempeño del trabajador.
- Ayuda a la capacitación del personal.

---

<sup>19</sup> Ibidem p. 151.

Una vez que se haya recolectado y analizado la información obtenida de los análisis de puesto, se realiza como su producto o resultado la descripción de puesto. (Ver figura 2.18)

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO        |  |
|------------------------------|--|
| A. Identificación del puesto |  |
| Nombre del puesto:           |  |
| Número de plazas:            |  |
| Ubicación física:            |  |
| Ámbito de operación:         |  |
| Jefe inmediato:              |  |
| Subordinados:                |  |
| B. Descripción genérica      |  |
| C. Descripción específica    |  |
| D. Responsabilidades         |  |
| E. Requerimientos del puesto |  |
| Escolaridad:                 |  |
| Experiencia:                 |  |
| Esfuerzo físico:             |  |
| Habilidades requeridas:      |  |
| F. Perfil del puesto         |  |
| Edad:                        |  |
| Sexo:                        |  |
| Estado civil:                |  |

FIGURA 2.18 Descripción de puesto

## **2.2 Manuales administrativos**

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de los organismos actuales hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes que las integran, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales fueron creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Una de las técnicas más utilizadas y sobresalientes en la actualidad son los manuales administrativos debido a que éstos representan un instrumento de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional.

### **2.2.1 Concepto de manual**

Para explicar en qué consiste un manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea más amplia que nos permita aclarar estos conceptos.

Agustín Reyes Ponce:

Opina que “el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.<sup>20</sup>

Graham Kellog:

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un

---

<sup>20</sup> Ibidem p. 378.

procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.<sup>21</sup>

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

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

### **2.2.2 Objetivos de los manuales**

“En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa”.<sup>22</sup>

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

---

<sup>21</sup> Ídem

<sup>22</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª ed., México, ECAFSA, 2002, p. 57.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.

### **2.2.3 Importancia del manual**

“La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen”.<sup>23</sup> A continuación se presentan las siguientes:

- “Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar”.<sup>24</sup>
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etcétera.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

### **2.2.4 Proceso de elaboración del manual**

A continuación se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos.

#### **A) Recopilación de la información**

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

---

<sup>23</sup> Ídem

<sup>24</sup> *Ibidem* p. 58.

Métodos para recolectar información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

#### B) Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Al integrar cada manual es importante uniformar los criterios en cuanto a terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlas posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

#### C) Redacción

El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.). También se debe tomar en cuenta a qué personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso, y comprensible para los lectores.

#### D) Elaboración de gráficas

La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de

actividades, distribución de espacio, formas, etc. Para elaborarlos se deben utilizar las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, de manera que el resultado sea fácil de comprender.

#### E) Formato y composición

Una vez compilada y organizada la información, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio, y conservación. La composición también es importante, ya que ésta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persigan como del tipo de material que forma parte de su contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone.

A fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable utilizar formatos de hojas intercambiables.

- Numeración de páginas. Hay dos formas de numeración para las páginas de los manuales: por secciones y por documentos. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es la más apropiada.
- La numeración de páginas por secciones. Con este método las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precediendo por el de la sección y un guión, por ejemplo: 1-10 (página 10 de la Sec. 1). 2-3 (página 3 de la Sec. 2).
- La numeración de páginas por documentos. Se numera individualmente cada política, procedimiento o puesto. Por ejemplo: si una política financiera 40-45 tiene dos páginas, se numeran 1,2.



- Composición. Es la manera en que se distribuye el texto sobre la página. Una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual son los siguientes:
  - a) Usar los espacios (blancos) con eficiencia.
  - b) Dejar márgenes amplios.
  - c) No utilizar sangrías en los párrafos.
  - d) Usar sangrías en bloque en todos los niveles del texto.
- Encabezados. Son textos que se insertan en una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contienen cierta información básica, por ejemplo: Título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato y de la página y la fecha de publicación. (Ver figura 2.19)

|                                 |                          |              |            |                  |
|---------------------------------|--------------------------|--------------|------------|------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN              | EMPRESA:<br>RODVAL, S.A. | SUSTITUYE A: |            |                  |
| Título:<br><br>Cuenta de gastos |                          | Fecha:       |            |                  |
|                                 |                          | Preparación  | Vigencia   | Página<br>1 de 2 |
|                                 |                          | 22-mar.-84   | 30-dic.-84 |                  |

FIGURA 2.19 Encabezados de página.

#### F) Revisión y aprobación

- La revisión.

El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Como el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación

de las revisiones debe hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas.

Una de las maneras más sencillas de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material de manual. En la reunión es necesario determinar la responsabilidad del coordinador y el analista.

- Aprobación

Una vez determinada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y a distribuirlo.

En la práctica esta aprobación se inserta en el manual de dos maneras:

- a) En la parte inferior de cada hoja, como se indica a continuación. (ver figura 2.20).
- b) En una sola hoja al principio del manual, después de la identificación, como se muestra enseguida. (Ver figura 2.21)

|          |        |         |        |
|----------|--------|---------|--------|
|          |        |         |        |
| Elaboró: | Fecha: | Aprobó: | Fecha: |

FIGURA 2.20 Aprobación en la parte inferior de la hoja

| HOJA DE APROBACIÓN              |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| Manual: _____<br>_____<br>_____ | Elaboró: _____<br>_____      |
|                                 | Fecha de elaboración: _____  |
|                                 | Fecha de implantación: _____ |
|                                 | Fecha de revisión: _____     |
| Aprobación: _____<br>_____      | Firmas: _____<br>_____       |

FIGURA 2.21 Aprobación al principio del manual

### G) Distribución y control

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas; es decir, lo que determina si alguien recibe o no un manual es el puesto que ocupa en la organización.

Los manuales tienen un costo, por lo tanto, no se pueden distribuir innecesariamente.

- Control de los manuales. Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa (organización y métodos, sistemas y procedimientos, etc.) elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el objetivo de proporcionarles de manera permanente

la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Para este fin habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que lo tiene en su poder. Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo.

La unidad de sistemas y procedimientos deberá proporcionar al departamento de personal una lista de los manuales asignados a cada puesto, de manera que éste pueda recuperarlos al realizar el despido del empleado y devolverlos a la unidad administrativa que lo entregó.

#### H) Revisión

En resumen la utilidad de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y a correcciones.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que si se vuelven obsoletos, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión, y a los dos años es posible que por lo menos 10% de la información que contenga sea inexacta y, en consecuencia, no sea tan eficiente.

#### I) Actualización

En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos. Los cambios en la estructura organizacional se hacen con tanta frecuencia como se requiere para resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar las oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el

personal se anunciarán por medio de un memorando y se incluirán lo más pronto posible en los manuales administrativos aunque sea necesario volver a redactarlos o incluir un suplemento en el que se explique la estructura organizacional.

Siempre que los cambios no sean provocados para dar la idea de un falso progreso, no deberá oponerse resistencia a las revisiones del manual.

La actualización de los manuales puede ser no planeada y planeada.

a) Actualización no planeada

La mayoría de las empresas actualiza sus manuales conforme sean necesario, por ejemplo para establecer nuevas políticas, cambiar o crear nuevos procedimientos, crear nuevos puestos, etcétera.

Uno de los obstáculos más importantes para actualizar un manual es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento para obtener la aprobación y determinar con el coordinador plazos razonables de entrega del material que contiene las propuestas de actualización y revisado.

b) Actualización planeada.

La mayoría de los organismos sociales ponen al día sus manuales administrativos sin haber planeado las actualizaciones.

Todos los manuales deberán revisarse cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlos dos veces al año.

Es recomendable realizar las revisiones periódicas por secciones, en lugar de revisar y, en su caso, actualizar todo el manual de una sola vez.

Planear de esta manera las revisiones y, en consecuencia, las actualizaciones, facilita el coordinarlas. Esta actividad se convierte así en parte del programa de trabajo en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de

posponer o aplazar. De igual forma se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares se logrará que los manuales conserven su eficiencia.

### **2.2.5 Clasificación de los manuales administrativos**

El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que se desea lograr?

“En ciertos casos solo sirve a un objetivo; y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos.<sup>25</sup> En la figura 2.22 se muestra cómo se clasifican.

Enseguida se resumen las características de cada uno de los manuales.

Por su contenido

- Manual de historia: su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

---

<sup>25</sup> *Ibidem* p. 59.

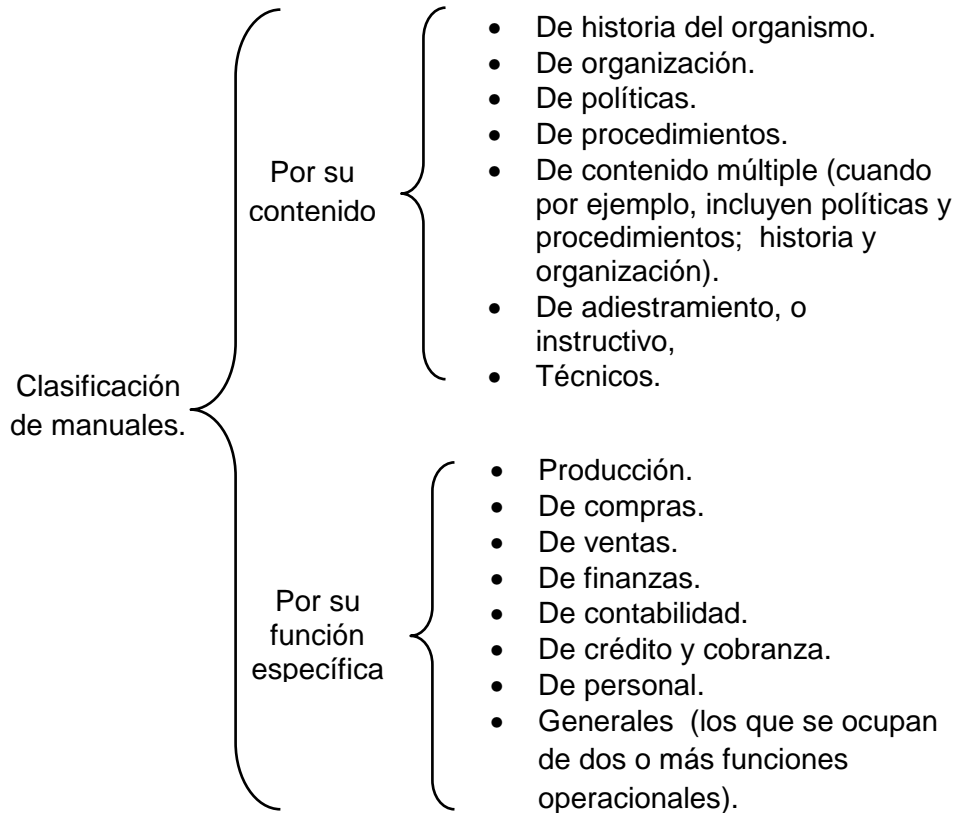


FIGURA 2.22 Clasificación de manuales.

- Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de políticas. Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- Manual de procedimientos. Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

- Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.
- Manual de adiestramiento o instructivo. Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.
- Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función.

#### Por función específica

“De acuerdo con esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales”.<sup>26</sup>

- Manual de producción. Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y control de producción.
- Manual de compras. Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

---

<sup>26</sup> *Ibidem* p. 61.



- Manual de ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera, entre otros.
- Manual de contabilidad. Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.
- Manual de crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de control y operaciones de crédito y cobranza, entre otros.
- Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

Por su ámbito de aplicación

“Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito

de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades. A continuación se muestra otra clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación”.<sup>27</sup> (Ver figura 2.23).

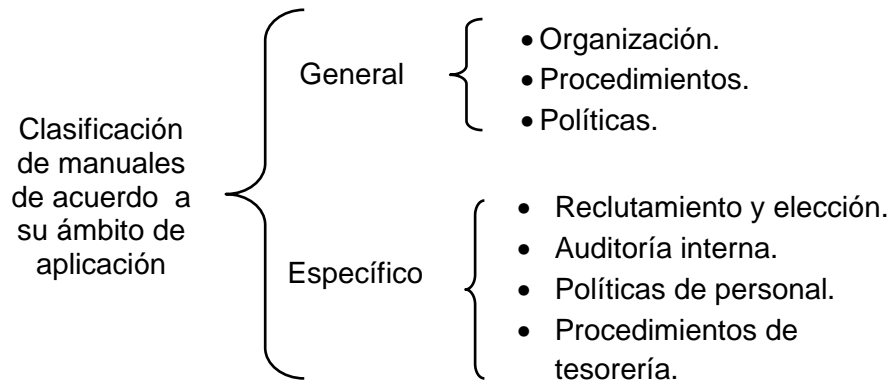


FIGURA 2.23 Clasificación de los manuales de acuerdo a su ámbito de aplicación.

A continuación se resumen las características de cada uno de estos tipos de manuales.

#### General

- Manual general de organización. Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.
- Manual general de procedimientos. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.
- Manual general de políticas. Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para

<sup>27</sup> Ibidem p. 62, 63.

toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

### Específico

- Manual específico de reclutamiento y selección. Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- Manual específico de auditoría interna. Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal. Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.
- Manual específico de procedimientos de tesorería. Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

### **2.3 Manual de organización**

La gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social se encontrará muy probablemente con dos limitantes:

- La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.

- Sólo dispone de un documento tan voluminoso que no motiva en absoluto consultarlo.

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aún para gente ajena a la organización.

Con frecuencia, los organismos que utilizan algunas técnicas para describir su funcionamiento, o bien incluyen demasiados detalles, o no están actualizados.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer las necesidades que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, ese instrumento es el manual de organización.

### **2.3.1 Concepto**

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

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

28

---

<sup>28</sup> Gómez Ceja, Guillermo, op. cit. Nota 21, p. 381.

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.

### **2.3.2 Objetivo del manual de organización**

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir las estructuras de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.

### **2.3.3 Importancia del manual de organización**

El manual de organización es una forma de comunicación administrativa, representa la manera más eficiente de informar al personal de decisiones referentes a estructura, antecedentes, objetivos, puestos de trabajo, etc., convirtiéndose en el documento oficial de comunicación en la organización, que facilita el cumplimiento de las funciones, la asignación adecuada de los recursos humanos y el cumplimiento de objetivos.

Entre los principales beneficios que aportan los manuales de organización a una empresa, se tienen los siguientes:

- Muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto de trabajo en la organización.
- Facilita el entrenamiento del personal recién llegado ya que proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.

El manual de organización es el producto final tangible de una adecuada planeación organizacional.

### **2.3.4 Contenido del manual**

“El contenido del manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos”.<sup>29</sup>

Los apartados que deberá contener el manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
  - Objetivo del manual.
  - Ámbito de aplicación.
  - Autoridad.
  - Cómo usar el manual.
4. Antecedentes históricos.
5. Base legal (en caso de organismo público).
6. Organigrama.
7. Funciones

---

<sup>29</sup> *Ibidem* p. 89.

8. Descripción de puestos
9. Glosario de términos
10. Directorio

A continuación se explicará con detalle cada uno de los siguientes apartados.

#### 1. Identificación

En este apartado del manual se deberá indicar; en primer término, los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

En la figura 2.24 se muestra la portada de un manual de organización.

#### 2. Índice

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento; es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia. Para desarrollar una tabla de índice o contenido de un manual de organización se debe:

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto de la tabla de contenido. Dicha tabla puede ser numérica o alfanumérica.

|   |                      |
|---|----------------------|
| Logotipo del organismo  | Nombre del organismo |
| Manual específico de organización de _____                          |                      |
| Siglas de la unidad que elaboró el manual o en su caso el consultor | Mes      Año         |

FIGURA 2.24 Portada de un manual de organización.

- Usar espacios en blanco, sangrías o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Se deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios encuentren con facilidad los temas en la tabla.
- Colocar las referencias de formatos a la izquierda de los temas incluidos. De esta manera los usuarios pueden enlazar más fácilmente los conceptos con sus números de referencia y ya no son necesarias las largas líneas punteadas que conectan temas y números.
- Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una mini tabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de la misma.



### 3. Introducción

En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contengan un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Es importante que la introducción sea breve, ya que si es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán su lectura.

En la introducción no se debe describir de manera detallada la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y cómo pueden usarlo. La naturaleza de la introducción depende del tipo de manual que se esté preparando. A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

- Objetivo del manual. Describir lo que el organismo espera para lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.
- Ámbito de aplicación se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- Autoridad. Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indique simplemente que el

director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.

- Cómo usar el manual. Esta parte es la más importante en la introducción del manual. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo.

#### 4. Antecedentes históricos.

En esta sección se debe describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de organismos públicos), e incluir una mención de información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

#### 5. Base legal

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico como el que enseguida se indica.

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo social, con base en sus relaciones de jerarquía. Se recomienda realizar una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

#### 6. Organigrama

Este apartado debe representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la

componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

## 7. Funciones

“Una función es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una institución y de cuya ejecución es responsable un órgano administrativo”.<sup>30</sup>

La función siempre se asigna a un órgano, con el objetivo de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran. Por lo tanto, en el manual de organización deben listarse cada una de las actividades que desempeñan las diversas unidades administrativas y, en su caso, las labores que realizan los distintos puestos que existan.

## 8. Descripción de puestos

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la empresa; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

## 9. Glosario de términos

Se recomienda que los manuales de organización incluyan una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulado.

## 10. Directorio

Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos

---

<sup>30</sup> Gómez Ceja, Guillermo, op. cit. Nota 21, p. 391.

que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### 3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos

A continuación se muestra la representación gráfica de los resultados de los cuestionarios aplicados a la población de la ESTI No. 134.

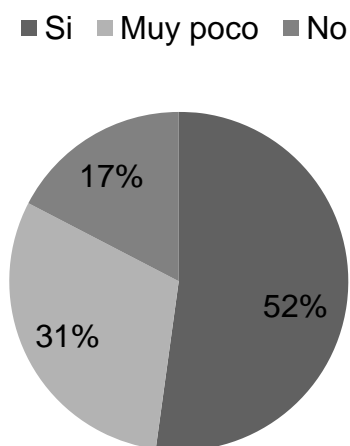


FIGURA 3.1 Antecedentes y evolución de la institución.

La figura anterior muestra que el 52 por ciento de los empleados de la ESTI No. 134 conocen los antecedentes y la evolución que ha tenido la institución desde que se fundó. El 31 por ciento del personal conoce muy poco los inicios de la empresa, El 17 por ciento restante no tiene conocimiento de los antecedentes ni

de su evolución, lo que hace difícil que los empleados se sientan identificados con la institución, por lo que el manual de organización será un medio de comunicación para mantener informado al personal acerca de sus antecedentes, evolución y logros de la empresa.

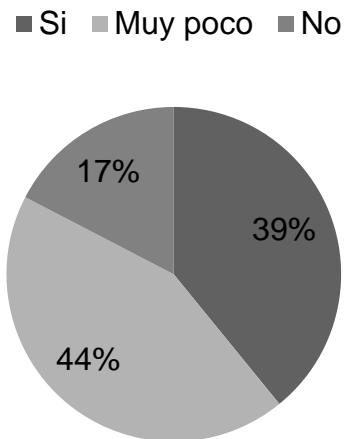


FIGURA 3.2 Legislación de la institución

En relación a la legislación que rige las actividades de la institución el 39 por ciento tiene conocimiento de ella, el 44 por ciento tiene muy poco conocimiento al respecto y un 17 por ciento no conoce la legislación, esto puede observarse en la figura 3.2. El manual de organización servirá de herramienta para mantener al tanto a los empleados de las leyes que rigen y regulan las actividades de la empresa.

Respecto a los objetivos, el 78 por ciento de los trabajadores conocen el objetivo que persigue la institución, el 18 por ciento conoce muy poco del objetivo y el 4 por ciento restante no lo conoce, esto a consecuencia de que no se encuentra documentado. (Ver figura 3.3)

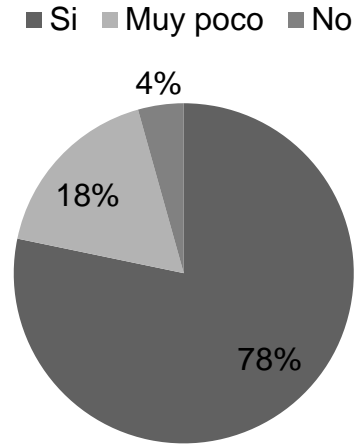


FIGURA 3.3 Objetivo principal de la institución

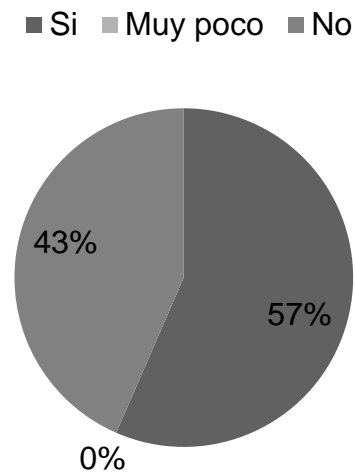


FIGURA 3.4 Consulta de organigrama

El 57 por ciento de los empleados asegura que su institución cuenta con un organigrama el cual pueden consultarlo con facilidad, y el 43 por ciento restantes desconoce la existencia de un organigrama debido a que éste no se encuentra visible. (Ver figura 3.4)



■ Si ■ Muy poco ■ No

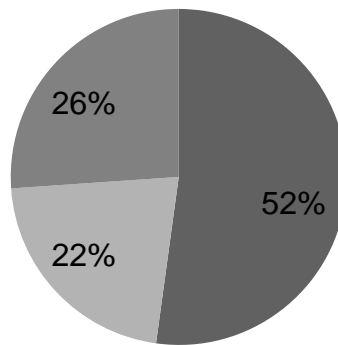


FIGURA 3.5 Ubicación en el organigrama y relación con las diferentes áreas.

El 52 por ciento del personal sabe cuál es su ubicación en el organigrama así como la relación de su puesto con las demás áreas que conforman su centro de trabajo, el 22 por ciento tiene una vaga idea de la ubicación de su puesto y la relación con otros, y el 26 por ciento desconoce el lugar que ocupa en la empresa. (Ver figura 3.5)

■ Si ■ Muy poco ■ No

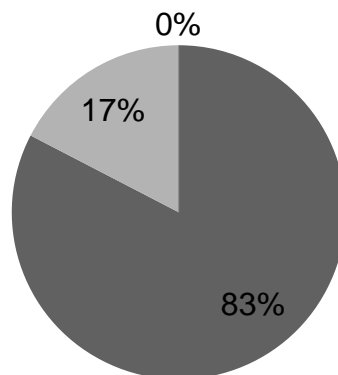


FIGURA 3.6 Funciones generales y específicas del puesto.

La figura anterior muestra que un 83 por ciento de la población que labora en la ESTI No. 134 conoce las funciones que conforman el puesto al que pertenecen, el 17 por ciento restante tiene muy poca información en relación a las funciones de su puesto. (Ver figura 3.6)

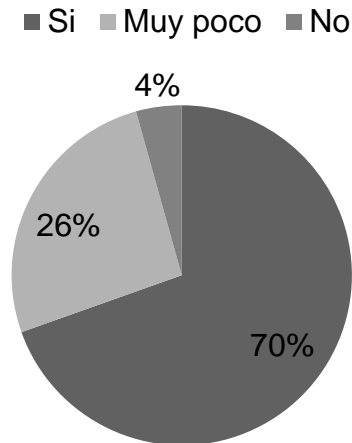


FIGURA 3.7 Actividades no relacionadas al puesto

En base a los resultados el 70 por ciento de la población de la ESTI No. 134 afirma que en ocasiones realizan actividades que no se relacionan a su puesto de trabajo, un 26 por ciento considera que en muy pocas ocasiones realizan actividades extras, y el 4 por ciento considera que sus actividades concuerdan con su puesto de trabajo. Esto puede observarse en la figura 3.7

De acuerdo a los resultados, el 61 por ciento de los empleados conocen las relaciones externas de su puesto, un 35 por ciento conoce muy poco en relación a ello y un 4 por ciento desconoce las relaciones externas de su puesto. (Ver figura 3.8)

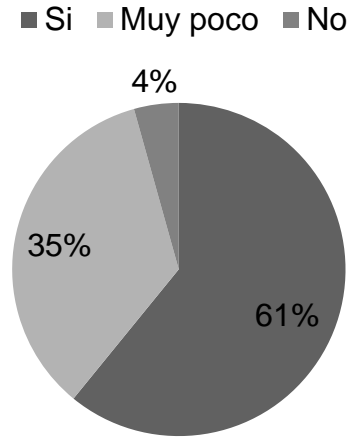


FIGURA 3.8 Relaciones externas del puesto

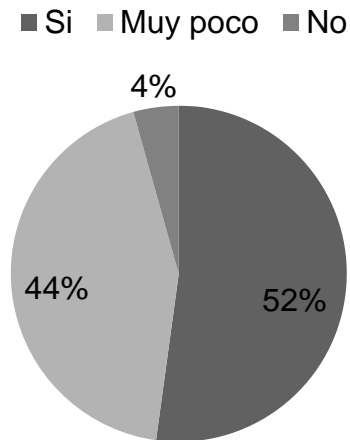


FIGURA 3.9 Áreas vigentes en la institución

El 52 por ciento de los empleados sabe cuáles son las áreas existentes en la empresa, el 44 por ciento no logra identificar con exactitud todas las áreas y un 4 por ciento no conocen las áreas que conforman a la empresa para la que trabaja, dentro de este porcentaje se encuentra el personal de nuevo ingreso en la

empresa y al no contar con una fuente de consulta se dificulta el conocimiento de la empresa en general. (Ver figura 3.9)

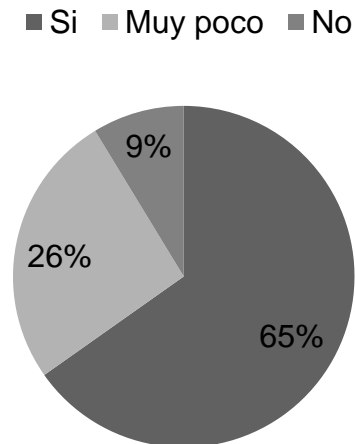


FIGURA 3.10 Existencia de documento

De la población que conforma a la institución, un 65 por ciento afirma la existencia de un documento que contiene información en relación a las actividades a desempeñar en la empresa, el 26 por ciento sabe muy poco en relación a la existencia de algún manual o documento, y un 9 por ciento afirma que la empresa no cuenta con documentos que garanticen la ejecución y seguimiento de actividades.

### 3.2 Interpretación de los datos

Los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios fueron los siguientes:

- Solo una parte del personal conoce los antecedentes de la empresa, el resto puede ser que desconozca los inicios de la institución debido a que forman parte del personal de nuevo ingreso.

- Respecto a la legislación, en su mayoría el personal con más antigüedad es quien tiene más conocimiento a comparación del personal que recientemente se integró a la institución.
- En relación a la misión y la visión sucede exactamente lo mismo, esto dificulta la coordinación de esfuerzos para el logro de objetivos.
- Lo que respecta a las funciones, en su mayoría conoce, o al menos supone lo que tienen que realizar, sin embargo requieren de una guía para precisar las actividades a realizar en los diferentes puestos. Esto se pudo observar en la aplicación de los análisis de puestos, en donde respondieron de manera muy breve y general las actividades a realizar en el puesto que ocupan, y en el momento en que se les pidió que enlistaran las actividades específicas surgieron dudas al respecto.

La aplicación de los análisis de puesto facilitó el conocimiento de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de ellos, así mismo:

- Se pudo determinar las responsabilidades adscritas a cada puesto de trabajo, el perfil y los requerimientos que deben de cumplir los candidatos a ocupar un puesto dentro de la entidad. Como consecuencia de la aplicación de los análisis se obtuvo la descripción del puesto, en donde de manera ordenada quedó concentrada la información obtenida de los análisis.

En lo que se refiere a la observación se pudo visualizar lo siguiente:

- El personal concentra sus esfuerzos en actividades rutinarias, olvidando aquellas eventuales, lo que genera contratiempo a la hora de ser requerida por el superior. Ejemplo: cronogramas de actividades, planeación de clases.
- El trabajo de prefectura suele confundirse con el de trabajo social.
- También se pudo observar al velador realizando actividades que corresponden a intendencia.
- Otra situación que se pudo percatar, es que existe un problema cuando se ausenta la directora del plantel, pues al carecer en este momento de

subdirector, el personal no sabe a quién dirigirse en caso de presentarse algún inconveniente.

- Por último, se pudo visualizar que se dificulta la integración del personal recién llegado, puesto que desconocen las áreas vigentes de la institución así como quiénes están a su cargo.
- La necesidad de un manual se hizo presente a diario, de existir, ahorraría tiempo y esfuerzos.

Las herramientas utilizadas en esta investigación cumplieron con su función de satisfacer la necesidad de información necesaria que sirviera de apoyo para la realización y cumplimiento de esta investigación, derivándose así el manual de organización que a continuación se muestra.

### **3.3 Manual de organización general para la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134.**

Tomando en consideración los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recopilación de información y en base a la adecuada utilización de la metodología para el proceso de elaboración de los manuales, en este apartado se presenta la propuesta del manual de organización general para la institución, tomando en cuenta todos los puestos vigentes, el número de plazas, las funciones, entre otras, etc.



# ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA INDUSTRIAL No. 134.

Calle 20 s/n. col. El Naranjito, Cosoleacaque, Ver.

Tel. (922) 22-2-80-02, E-mail: [escsectec134@gmail.com](mailto:escsectec134@gmail.com)


## MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

Responsable: Director.


Enero 2014.


1 Ejemplar impreso.


|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Elaboró                       | Aprobó y Autorizó                            |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |


|  |  |                |
|--|--|----------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014     |
|  |  | Página 1 de 56 |
| <p><b>Índice</b></p> <p>Introducción .....2</p> <p>I. Antecedentes históricos .....3</p> <p>II. Base legal .....5</p> <p>III. Departamentalización funcional .....6</p> <p>IV. Estructura orgánica .....7</p> <p>V. Organigrama.....8</p> <p>VI. Misión y visión .....9</p> <p>VII. Funciones ..... 10</p> <p>VIII. Descripción de puestos ..... 18</p> <p>Directorio .....54</p> <p>Glosario de términos.....55</p> |  |                |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


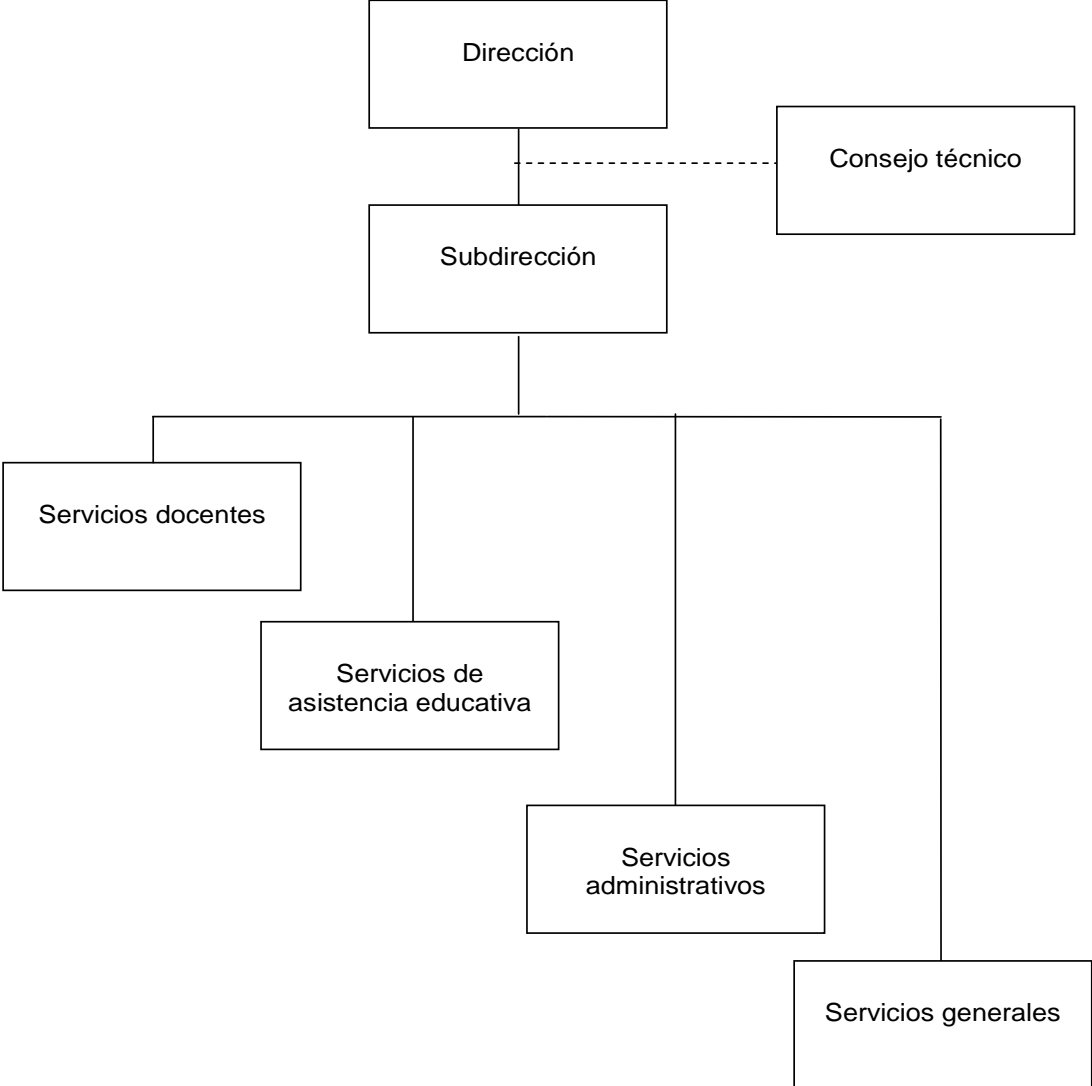



|  |  |                |
|--|--|----------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014     |
|  |  | Página 2 de 56 |
| <p style="text-align: center;"><b>Introducción</b></p> <p>El presente manual tiene por objeto aportar un panorama detallado de la estructura orgánica y funcional de la Escuela Secundaria Técnica Industrial (ESTI) No. 134 para favorecer su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.</p> <p>Contiene un apartado en el que se establece una estructura orgánica, haciendo énfasis en la relación jerárquica que guardan entre sí los diversos elementos de la dependencia respecto a la Dirección, y señala las funciones asignadas a cada uno de éstos.</p> <p>Se hace una descripción de los puestos que integran la ESTI No. 134, con los perfiles correspondientes a cada uno de ellos.</p> <p>La difusión de este manual será en cada una de las unidades que conforman al plantel a fin de que todas las personas que laboren dentro del mismo tengan el conocimiento de la existencia de este manual.</p> <p>Cabe señalar que debido a que es un documento de consulta frecuente este manual deberá ser actualizado en base a los cambios que vayan surgiendo durante y después de su aplicación.</p> |  |                |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


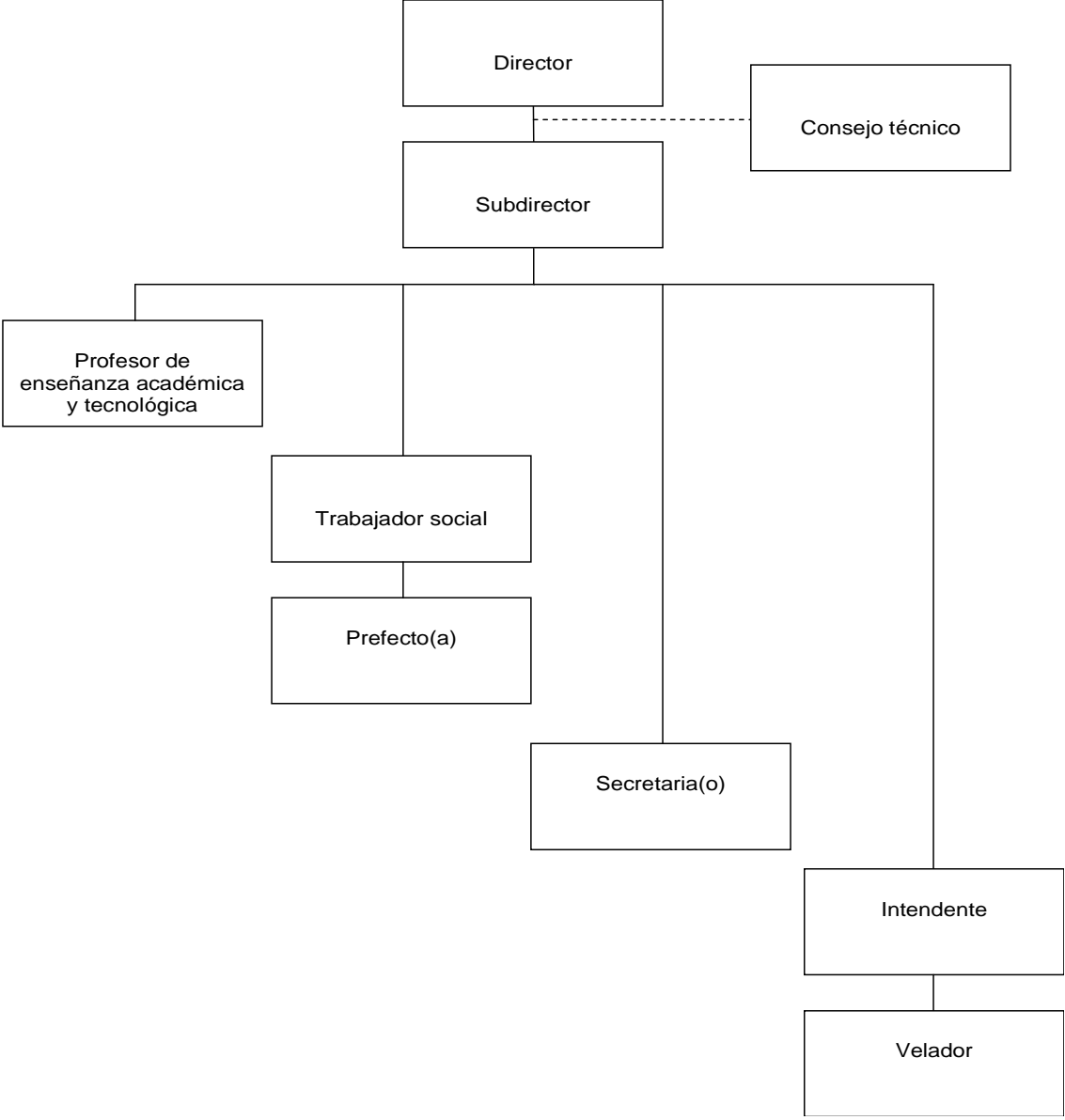
|   |  |                |
|---|--|----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014     |
|   |  | Página 3 de 56 |
| <p><b>I. Antecedentes históricos</b></p> <p>La Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134 es una institución educativa fundada en el año 1993 en alianza con los pobladores de la comunidad del naranjito del municipio de Cosoleacaque Veracruz, al haber demanda de estudiantes, y carencia de un plantel, fue por medio del apoyo de la SEP que pudo fundarse la institución en esa localidad, siendo la única en su género, sobresaliendo a pesar de la carencia de equipo, con el único objetivo de forjar personas de bien para el futuro.</p> <p>Las personas que creyeron en el proyecto y que son considerados fundadores de esta institución son el Mtro. Luis Alonso Herrera García, Hilaria Santiago, Lucas Francisco de la Cruz, Alma Delia Chávez Pérez, y Ma. De los Ángeles Elba Aguirre Villa. Gracias a su esfuerzo el proyecto rindió frutos, una escuela que inicio con tan solo 5 personas a su cargo, una especialidad y un par de salones; hoy día es una institución que cuenta con una plantilla de aproximadamente 33 colaboradores, 5 especialidades, 18 salones, 5 talleres equipados en donde los alumnos aprenden un oficio, aula de medios, sala de maestros, prefectura, trabajo social, dirección, oficinas administrativas, áreas verdes, domo para actos culturales y cívicos, y 2 canchas para deportes.</p> |  |                |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


|  |  |                |
|--|--|----------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014     |
|  |  | Página 4 de 56 |
| <p>La prioridad de esta institución es lograr la excelencia académica, por ello constantemente se capacita a los docentes con cursos de actualización, esto para brindar una mejor calidad en la educación.</p> <p>Cabe destacar que es la única institución en la región que cuenta con un reconocimiento a nivel nacional en la especialidad de estructuras metálicas, logro obtenido gracias al esfuerzo del Mtro. Maximino Gómez Cisneros.</p> |  |                |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |

|  |  |                |
|--|--|----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014     |
|  |  | Página 5 de 56 |
| <p style="text-align: center;"><b>II. Base legal</b></p> <p>Los ordenamientos o normas jurídicas que rigen la operación del Departamento de Educación Secundaria Técnica son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art. 3º: última reforma publicada DOF 26-02-2013</li> <li>• Ley General de Educación: Última reforma publicada DOF 10-06-2013</li> <li>• Ley General del Servicio Profesional Docente DOF: 11-09-2013</li> <li>• Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.</li> <li>• Reglamentaria del apartado B del Artículo 123 Constitucional</li> <li>• Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública</li> <li>• Acuerdo 684, 676, 696,592</li> <li>• Programa Sectorial de Educación 2013-2016</li> </ul> |  |                |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


|   |  |                |
|---|--|----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014     |
|   |  | Página 6 de 56 |
| <p><b>III. Departamentalización funcional</b></p>  <pre> graph TD     D[Dirección] -.-&gt; CT[Consejo técnico]     D --- SD[Subdirección]     SD --- H[ ]     H --- SDoc[Servicios docentes]     H --- SAE[Servicios de asistencia educativa]     H --- SA[Servicios administrativos]     H --- SG[Servicios generales]   </pre> |  |                |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


|   |  |                |
|---|--|----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014     |
|   |  | Página 7 de 56 |
| <p><b>IV. Estructura orgánica</b></p> <p>1.0 Director</p> <p>    1.01 Consejo técnico escolar</p> <p>1.1 Subdirector</p> <p>1.2 Profesor de enseñanza académica y tecnológica</p> <p>1.3 Trabajador social</p> <p>    1.3.1 Prefecto(a)</p> <p>1.4 Secretaria(o)</p> <p>1.5 Intendente</p> <p>    1.5.1 Velador</p> |  |                |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


|  |  |                |
|--|--|----------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014     |
|  |  | Página 8 de 56 |
| <p><b>V. Organigrama</b></p>  <pre> graph TD     Director[Director] -.- Consejo_tecnico[Consejo técnico]     Director --- Subdirector[Subdirector]     Subdirector --- P1[ ]     P1 --- Profesor[Profesor de enseñanza académica y tecnológica]     P1 --- P2[ ]     P2 --- Trabajador_social[Trabajador social]     Trabajador_social --- Prefecto_a[Prefecto(a)]     P2 --- Secretaria_o[Secretaria(o)]     P2 --- P3[ ]     P3 --- Intendente[Intendente]     Intendente --- Velador[Velador] </pre> |  |                |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |


|  |  |                |
|--|--|----------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014     |
|  |  | Página 9 de 56 |
| <b>VI. Misión y visión</b>   |  |                |
| Misión   |  |                |
| <p>Somos una institución educativa que ofrece una educación de calidad con calidez, brindando una formación académica, tecnológica, deportiva, valoral y cultural que desarrolla en nuestros alumnos las competencias necesarias que los induce a la autonomía, basados en una organización pedagógica vanguardista integral, con personal altamente capacitado coadyuvando así a la construcción de una mejor sociedad.</p> |  |                |
| Visión   |  |                |
| <p>Ser la mejor institución educativa de nivel secundaria del sector 06, formando alumnos competitivos, con valores, capaces de resolver problemas que les demanden los diferentes ámbitos en que participen e integrar a la sociedad, adolescentes comprometidos en la construcción de un mejor país.</p>   |  |                |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                |





|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014      |
|   |  | Página 10 de 56 |
| <p><b>VII. Funciones</b></p> <p>Dirección</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.</li> <li>2. Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.</li> <li>3. Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.</li> <li>4. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones conducentes que permitan dotar al plantel tanto del personal y recursos materiales, como de los servicios necesarios para el cumplimiento de sus labores.</li> <li>5. Proponer ante la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o a la Secretaría de educación, el presupuesto estimado de ingresos del plantel.</li> <li>6. Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar, ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 11 de 56 |
| <p>7. Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.</p> <p>8. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que esté informada de las disposiciones que normen las labores del plantel y de lograr su participación consciente y corresponsal en las tareas educativas.</p> <p>9. Programar las reuniones de las academias locales, y supervisar que éstas cumplan con sus objetivos.</p> <p>10. Promover la constitución de la cooperativa escolar de consumo, tramitar su registro ante el área de cooperativas correspondiente, y vigilar que su funcionamiento esté de acuerdo con las normas específicas vigentes.</p> <p>11. Vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuente el plantel.</p> <p>12. Facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico pedagógico y las auditorias que se determinen, y atender a las recomendaciones y a las disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.</p> <p>13. Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 12 de 56 |
| <p>14. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.</p> <p>15. Evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.</p> <p style="text-align: center;">Consejo técnico escolar</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auxiliar a la Dirección de la escuela en la planeación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas que se desarrollen durante el año escolar.</li> <li>2. Proponer opciones convenientes para mejorar el servicio educativo.</li> <li>3. Sugerir a la Dirección, estrategias para resolver problemas educativos de la comunidad escolar.</li> <li>4. Auxiliar a la Dirección en la evaluación periódica del trabajo escolar, con la finalidad de reforzar o reorientar el proceso educativo.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 13 de 56 |
| <p>Subdirección</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaborar con la Dirección del plantel en la planeación, programación, organización, realización y evaluación de las actividades escolares.</li> <li>2. Auxiliar a la Dirección en la administración de personal, y los recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y a los procedimientos que dicten las autoridades correspondientes; informarle de las necesidades que existan al respecto y proponerle las medidas para subsanarlas.</li> <li>3. Organizar, dirigir y evaluar las actividades referentes al control escolar de los alumnos del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.</li> <li>4. Definir los horarios de trabajo de todo el personal adscrito al turno correspondiente y presentarlos a la Dirección para su aprobación.</li> <li>5. Controlar la asistencia, la puntualidad y el comportamiento del personal escolar, e informarlo permanentemente a la Dirección.</li> <li>6. Proponer la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas.</li> <li>7. Organizar y supervisar el funcionamiento de los laboratorios, talleres, bibliotecas y demás servicios escolares.</li> <li>8. Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades que se encomienden al personal y al alumnado de la escuela.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 14 de 56 |
| <p>Servicios docentes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impartir la educación secundaria conforme a los objetivos de la misma, al plan y programas de estudio, así como a las leyes, normas, reglamentos y disposiciones educativas vigentes.</li> <li>2. Colaborar con las autoridades de la escuela en la observancia de las disposiciones que se dicten para cumplir con la tarea de formación de los educandos y para el buen funcionamiento del plantel.</li> <li>3. Planear técnicamente la labor docente de acuerdo con los avances educativos, propiciando la iniciativa de los educandos para que, junto a la adquisición de conocimientos, desarrollen sus capacidades, hábitos y aptitudes.</li> <li>4. Planear las labores docentes de acuerdo con la academia del área o asignatura a que pertenezca, y coordinarlas tanto con las academias de las demás áreas o asignaturas, como con el personal encargado de los servicios de asistencia educativa con que cuente el plantel.</li> <li>5. Presentar a la Subdirección de la escuela el programa anual de actividades extraescolares, requeridas para el cumplimiento del plan y de los programas de estudio.</li> <li>6. Integrar los registros e informes necesarios para informar acerca del aprovechamiento y de la conducta de los educandos a la Subdirección.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 15 de 56 |
| <p>7. Solicitar ante la Subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de su labor.</p> <p>8. Participar en las diversas comisiones que le sean asignadas por la Dirección de la escuela.</p> <p style="text-align: center;">Servicios de asistencia educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar en forma integrada los servicios de orientación educativa, medicina escolar, trabajo social y prefectura, conforme a los objetivos de la educación secundaria, y a las normas y a las disposiciones emitidas por la Secretaría de Educación.</li> <li>2. Coadyuvar en las labores docentes para alcanzar en forma óptima los objetivos de la educación secundaria.</li> <li>3. Atender al alumno con el objeto de orientarlo, considerando sus intereses y necesidades, y proporcionando el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.</li> <li>4. Realizar estudios orientados a identificar las causas que afectan el aprovechamiento y el comportamiento de los alumnos, y proponer las soluciones psicopedagógicas convenientes.</li> <li>5. Promover la realización de las actividades extraescolares que apoyen la labor educativa.</li> <li>6. Planear, desarrollar y evaluar programas de educación para la salud en la comunidad escolar.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 16 de 56 |
| <p>7. Auxiliar al personal directivo en todas las labores tendientes a vigilar tanto la asistencia y la puntualidad, como el orden en la realización de las tareas educativas y la conservación de instalaciones, mobiliario y equipo.</p> <p>8. Solicitar a la Subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el mejor cumplimiento de su labor.</p> <p>9. Informar periódicamente a la Subdirección sobre el desarrollo de las actividades de servicios asistenciales que se realicen en el plantel.</p> <p>10. Desempeñar las comisiones que le sean asignadas por la Dirección de la escuela.</p> <p style="text-align: center;"><b>Servicios administrativos</b></p> <p>1. Realizar el registro y control de personal, recursos materiales y financieros con que cuente el plantel, conforme a las normas y los procedimientos establecidos, así como a las instrucciones y a las disposiciones de las autoridades correspondientes.</p> <p>2. Formular conjuntamente con la Dirección, las estimaciones de ingresos y egresos del plantel y la documentación comprobatoria del gasto escolar.</p> <p>3. Realizar los trámites conducentes para dotar al plantel de los recursos requeridos para su funcionamiento y desarrollo, controlando la recepción, almacenaje, conservación, distribución y empleo de los mismos.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 17 de 56 |
| <p>4. Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo del plantel.</p> <p>5. Llevar a cabo el registro administrativo del personal de la escuela y las tareas relacionadas con el control escolar del alumnado.</p> <p style="text-align: center;">Servicios generales</p> <p>1. Proporcionar los servicios de intendencia, aseo, mantenimiento, vigilancia, mensajería y correspondencia.</p> <p>2. Informar periódicamente a las autoridades educativas sobre el desarrollo de las actividades que hayan sido encomendadas a esta área.</p> <p>3. Desempeñar las diversas comisiones que le sean asignadas.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |





|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 18 de 56 |
| <p style="text-align: center;"><b>VIII. Descripción de puestos</b></p> <p style="text-align: center;">A. Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Director.</p> <p>No. de plazas: 1.</p> <p>Ubicación física: Oficinas administrativas de la escuela.</p> <p>Área de adscripción: Dirección del plantel.</p> <p>Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.</p> <p>Jefe inmediato: Supervisor de Escuelas Secundarias Técnicas.</p> <p>Subordinados: Subdirector, personal docente, administrativo y de intendencia de la escuela.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>Planear, organizar, dirigir y evaluar la presentación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 19 de 56 |
| <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <p>En materia de planeación</p> <p>1. Programar y promover la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel.</p> <p>En materia de personal escolar</p> <p>1. Distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, Asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos.</p> <p>2. Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.</p> <p>3. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades sobre las irregularidades en que éste incurra.</p> <p>4. Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 20 de 56 |
| <p>5. Expedir los créditos escalafonarios anuales del personal de la escuela.</p> <p>6. Conceder licencias económicas al personal a sus órdenes en los términos establecidos en los reglamentos y disposiciones vigentes.</p> <p>7. Tratar con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela, e informar sobre los mismos a las autoridades superiores cuando se requiera.</p> <p>8. Levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurra el personal.</p> <p>9. Controlar la elaboración y la actualización de la plantilla del personal de la escuela.</p> <p>10. Proponer a las autoridades superiores la designación de personal escolar, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio.</p> <p>En materia de recursos materiales y financieros</p> <p>1. Administrar debidamente los recursos financieros y materiales de la escuela.</p> <p>2. Determinar las necesidades de material y equipo para la prestación de los servicios de la escuela y realizar las gestiones conducentes para satisfacerlas.</p> <p>3. Vigilar que se lleven eficientemente los inventarios de activo fijo y de material de consumo de la escuela.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 21 de 56 |
| <p>4. Supervisar tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás anexos del plantel, como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo.</p> <p>5. Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la escuela y presentarlo a las autoridades correspondientes.</p> <p>6. Proponer a las autoridades superiores correspondientes las modificaciones presupuestarias, que en su caso se requieran, para el cumplimiento de las labores encomendadas a la escuela.</p> <p>7. Ejercer el presupuesto autorizado y presentar la documentación justificativa y comprobatoria de los gastos realizados por el plantel, conforme lo indican las normas establecidas.</p> <p>En materia de control escolar</p> <p>1. Autorizar la inscripción de los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos.</p> <p>2. Revisar y firmar la documentación oficial expedida por el plantel referente al control escolar.</p> <p>3. Vigilar la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 22 de 56 |
| <p>4. Solicitar a las autoridades superiores las revisiones o convalidaciones de estudios de los alumnos que requieran este trámite.</p> <p>5. Entregar a la autoridad educativa correspondiente la documentación relativa al registro de inscripción y calificaciones de los alumnos, conforme a los procedimientos y al calendario establecido para el caso.</p> <p>6. Coordinar la aplicación de los exámenes extraordinarios, de acuerdo con el calendario y con las disposiciones específicas que determinan las autoridades competentes.</p> <p>7. Establecer los mecanismos convenientes para atender con eficiencia y comedimiento a los padres de la familia o tutores, e informar sobre el aprovechamiento y comportamiento escolar de los alumnos.</p> <p>En materia de servicios de asistencia educativa</p> <p>1. Vigilar que se logren las finalidades de los programas de orientación educativa y vocacional, trabajo social, educación para la salud y prefectura, y solicitar a la autoridad competente la asesoría requerida para la mejor prestación de estos servicios</p> <p>2. Vigilar que los trámites de becas para los alumnos del plantel, se realice conforme a las disposiciones y a los procedimientos establecidos al respecto.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 23 de 56 |
| <p>En materia de extensión educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con los lineamientos establecidos para la integración de la Asociación de Padres de Familia y prestar asesoría en relación con su funcionamiento.</li> <li>2. Promover la constitución de la Cooperativa Escolar de Consumo, tramitar su registro ante el área de cooperativas correspondiente y supervisar su funcionamiento.</li> <li>3. Propiciar el funcionamiento óptimo y el incremento constante de la biblioteca del plantel.</li> <li>4. Solicitar la autorización que corresponda, para promover y realizar actividades deportivas, artísticas, sociales y culturales entre la comunidad escolar.</li> <li>5. Presidir los actos en que participen los alumnos, maestros o padres de familia, en su calidad de miembros de la comunidad escolar.</li> <li>7. Promover, entre los alumnos y maestros, la elaboración y difusión de trabajos de carácter científico, tecnológico, artístico o recreativo, y orientarlos en sus finalidades.</li> </ol> <p>En materia técnico–pedagógica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio, se efectúe conforme a las normas y a las disposiciones establecidas.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 24 de 56 |
| <p style="text-align: center;"><b>D. Responsabilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos.</li> <li>2. Aplicar la estructura orgánica autorizada.</li> <li>3. Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel.</li> <li>4. Verificar que las actividades del plantel se realicen conforme al calendario escolar vigente.</li> <li>5. Promover actividades que permitan proyectar la acción educativa de la escuela hacia la comunidad.</li> <li>6. Estimular el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la comunidad escolar.</li> <li>7. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia, cuya realización promuevan las autoridades educativas.</li> <li>8. Fungir como presidente del Consejo Técnico Escolar.</li> <li>9. Custodiar el libro de visitas de supervisión.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 25 de 56 |
| <p>10. Atender las instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resulten de las supervisiones o auditorias efectuadas en el plantel.</p> <p>11. Cuidar de la integridad física y moral del educando.</p> <p>12. Estudiar los casos de alumnos que infrinjan las disposiciones y aplicar las sanciones pedagógicas que procedan, conforme a las disposiciones vigentes.</p> <p>13. Denunciar ante las autoridades civiles los hechos delictuosos que se cometan en el interior de la escuela y comunicarlos a las autoridades educativas.</p> <p>14. Permanecer en el plantel el tiempo que le señale su nombramiento, con excepción del que requiera la tramitación de asuntos oficiales.</p> <p>15. Ser el enlace inmediato entre el personal a sus órdenes y las autoridades educativas.</p> <p>16. Informar al personal de la escuela de las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.</p> <p>17. Enviar la información requerida por las autoridades superiores conforme a las disposiciones que se señalen.</p> <p>18. Ser responsable del patrimonio escolar.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |





|  |  |                    |
|--|--|--------------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014         |
|  |  | Página 26 de<br>56 |
| <p>19. Cuidar el uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.</p> <p style="text-align: center;">E. Requerimientos del puesto</p> <p>Escolaridad: Título de estudios de Normal Superior.</p> <p>Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor y el de subdirector, en el subsistema.</p> <p>Esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Habilidades requeridas: Manejo de computadora, conocimientos de administración, liderazgo, don de mando.</p> <p style="text-align: center;">F. Perfil del puesto</p> <p>Edad: 40 años en adelante.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                    |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                    |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                    |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 27 de 56 |
| <p style="text-align: center;">Descripción de puestos</p> <p style="text-align: center;">A. Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Subdirector.</p> <p>No. de plazas: 1.</p> <p>Ubicación física: Oficinas administrativas del plantel.</p> <p>Área de adscripción: Subdirección del plantel.</p> <p>Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.</p> <p>Jefe inmediato: Director de la escuela.</p> <p>Subordinados: Personal docente, Administrativo y de intendencia de la escuela.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas del plantel, encaminadas a prestar el servicio de educación secundaria.</p> <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <p>En materia de planeación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar al director el plan de actividades laborales, para que en su caso, lo apruebe.</li> <li>2. Participar en la formulación de los programas de actividades del personal escolar.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 28 de 56 |
| <p>3. Concentrar la información y elaborar las estadísticas relativas a la operación del plantel.</p> <p>4. Elaborar estudios orientados a mejorar los servicios que proporcione la escuela.</p> <p>5. Formular horarios para las actividades escolares.</p> <p>6. Coordinar la elaboración de los programas de actividades extraescolares.</p> <p>En materia de personal escolar</p> <p>1. Orientar y controlar el trabajo del personal, y facilitarle los recursos y los servicios con que cuente la escuela para el cumplimiento de su labor.</p> <p>2. Comunicar, clara y oportunamente al personal, las disposiciones que dicten las autoridades educativas.</p> <p>3. Organizar y vigilar la prestación de los servicios de aseo, mantenimiento y otros.</p> <p>4. Evaluar el rendimiento del personal a su cargo e informar de los resultados a la dirección del plantel.</p> <p>5. Informar oportunamente al personal de la escuela de los programas de capacitación docente, técnica y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 29 de 56 |
| <p>6. Sugerir al director el personal adecuado para cubrir las plazas vacantes en la escuela.</p> <p>7. Crear un ambiente propicio para la realización del trabajo escolar.</p> <p>En materia de recursos financieros</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar y participar en la elaboración del proyecto del presupuesto requerido para el funcionamiento del plantel.</li> <li>2. Revisar la documentación y cuenta de gastos, los movimientos de fondos, y la correspondiente a los valores pertenecientes a la escuela.</li> </ol> <p>En materia de recurso materiales</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer al director la adquisición de equipo y materiales que se requieran para el cumplimiento de las actividades educativas del plantel.</li> <li>2. Vigilar el empleo y el mantenimiento adecuado de las instalaciones, equipo, maquinaria y las herramientas de la escuela.</li> <li>3. Supervisar la adecuación del inventario del activo fijo y el de materiales de consumo</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 30 de 56 |
| <p>En materia de control escolar</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientar a quienes lo soliciten, respecto a los trámites que se deben seguir para obtener constancias de estudio, duplicados y rectificaciones de datos en documentos escolares y realizar, si proceden, dichos trámites.</li> <li>2. Asesorar y supervisar al personal administrativo en el control de la escolaridad de los educandos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>3. Coordinar las actividades de selección, inscripción y control de documentos, de acuerdo con las disposiciones respectivas.</li> <li>4. Supervisar la elaboración de toda la documentación escolar.</li> </ol> <p>En materia de extensión educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en la planeación, desarrollo evaluación de las actividades extraescolares.</li> <li>2. Colaborar con el director en la promoción de la cooperativa escolar.</li> </ol> <p>En materia de asistencia educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividad escolares.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 31 de 56 |
| <p>2. Colaborar con el director en la supervisión de los servicios de asistencia educativa, en materia de orientación vocacional y educativa, trabajo social, medicina escolar y prefectura, a fin de que se realicen en forma eficaz y coordinada.</p> <p style="text-align: center;"><b>D. Responsabilidad</b></p> <p>1. Sustituir al director en sus ausencias eventuales, asumiendo sus responsabilidades.</p> <p>2. Proporcionar al director la información y documentación escolar que le sean solicitadas.</p> <p>3. Concurrir a las juntas del personal escolar y vigilar que se levanten las actas correspondientes.</p> <p>4. Mantenerse actualizado en las innovaciones que se presenten en materia técnico-pedagógica y administrativa que normen la operación del plantel.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 32 de 56 |
| <p style="text-align: center;"><b>E. Requerimientos del puesto</b></p> <p>Escolaridad: Título de Normal Superior.</p> <p>Experiencia: La adquirida como maestro de grupo, en servicio.</p> <p>Esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Habilidades requeridas: Manejo de computadora, conocimientos de administración, liderazgo y don de mando.</p> <p style="text-align: center;"><b>F. Perfil del puesto</b></p> <p>Edad: 35 años en adelante.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 33 de 56 |
| <p style="text-align: center;">Descripción de puestos</p> <p style="text-align: center;">A. Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Profesor de enseñanza académica y tecnológica.</p> <p>No. de plazas: 21.</p> <p>Ubicación física: Aulas, laboratorios, talleres del plantel.</p> <p>Área de adscripción: Servicios docentes del plantel.</p> <p>Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.</p> <p>Jefe inmediato: Subdirector de la escuela.</p> <p>Subordinados: Ninguno.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>Contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y consolidar su profesión para ejercer con la más alta responsabilidad social.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |





|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 34 de 56 |
| <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar sus acciones con la jefatura local de clase para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados, y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar.</li> <li>2. Solicitar oportunamente los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes.</li> <li>3. Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda.</li> <li>4. Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto.</li> <li>5. Mantener al corriente y presentar oportunamente a la subdirección del plantel, los registros de control de asistencia y de evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo.</li> <li>6. Preparar oportunamente, de acuerdo con los lineamientos establecidos, tanto los instrumentos de evaluación inicial, intermedia y final como los cuestionarios para los exámenes extraordinarios de regularización y, en su caso, para los exámenes a título de suficiencia.</li> <li>7. Informar sobre el resultado de las evaluaciones del aprendizaje, con la oportunidad que se requiera.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 35 de 56 |
| <p>8. Fomentar en los alumnos el espíritu cívico y social.</p> <p>9. Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos.</p> <p>10. Informar a los responsables de los servicios de asistencia educativa acerca de las características individuales y generales de los alumnos de los grupos que atienda.</p> <p>11. Colaborar con el personal directivo y el resto del personal escolar para promover la cooperación de los padres o tutores de los alumnos en el proceso educativo.</p> <p>13. Acompañar a su grupo en las actividades educativas, debidamente autorizadas, que se realicen fuera del plantel.</p> <p>14. Colaborar en la organización y realización de actividades demostrativas que realice la escuela y promover la participación de los alumnos y la presencia de los padres de familia o tutores en dichos eventos.</p> <p>15. Participar, en su caso, en la constitución y funcionamiento de la cooperativa escolar de consumo.</p> <p style="text-align: center;">D. Responsabilidades</p> <p>1. Desarrollar los programas de estudio vigentes de su área o asignatura en los grupos a su cargo.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 36 de 56 |
| <p>2. Adecuar el desarrollo del programa al número de clases en el año escolar, estableciendo correlación en las demás áreas o asignaturas del plan de estudios.</p> <p>3. Contribuir a la formación de actitudes y hábitos de responsabilidad y buen comportamiento en los alumnos, dentro y fuera del plantel.</p> <p>4. Reorientar el mal comportamiento de los alumnos que incurran en alguna falta.</p> <p>5. Informar a las autoridades directivas acerca de los problemas graves que se presenten en los grupos a su cargo, y colaborar en la búsqueda de la posible solución.</p> <p>6. Conservar y dar buen uso al material escolar que le sea proporcionado.</p> <p>7. Vigilar que el equipo escolar y las instalaciones del plantel, especialmente en las que desarrolle sus actividades, se mantengan en condiciones higiénicas y en buen estado.</p> <p>8. Cumplir sus actividades docentes dentro del horario asignado por la Dirección.</p> <p>9. Cumplir con las comisiones que se le encomienden en relación con su función educativa.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|  |  |                    |
|--|--|--------------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014         |
|  |  | Página 37 de<br>56 |
| <p>10. Participar en las juntas técnico-pedagógicas y administrativas que promuevan las autoridades educativas.</p> <p>11. Elaborar y presentar oportunamente al personal directivo los informes y reportes relacionados con su labor educativa que le sean requeridos.</p> <p>12. Cumplir con las comisiones que le sean encomendadas por la asamblea general de la cooperativa escolar.</p> <p style="text-align: center;"><b>E. Requerimientos del puesto</b></p> <p>Escolaridad: Estudios de normal superior o carrera a fin.</p> <p>Experiencia: 1 año.</p> <p>Esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Habilidades requeridas: Manejo de computadora, facilidad de palabra, liderazgo, capacidad de trabajar bajo presión, y trabajo en equipo.</p> <p style="text-align: center;"><b>F. Perfil del puesto</b></p> <p>Edad: 25 años.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                    |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                    |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                    |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 38 de 56 |
| <p style="text-align: center;">Descripción de puestos</p> <p style="text-align: center;">A. Identificación.</p> <p>Nombre del puesto: Trabajador social.</p> <p>No. de plazas: 1.</p> <p>Ubicación física: Oficinas administrativas: cubículo de trabajo social.</p> <p>Área de adscripción: Servicios de asistencia educativa.</p> <p>Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria área de influencia.</p> <p>Jefe inmediato: Subdirector de la Escuela Secundaria.</p> <p>Subordinados: Prefecto.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>Contribuir al desarrollo integral del educando, en su proceso de adaptación al medio ambiente escolar, social y económico en que se desenvuelva.</p> <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar sus actividades con el personal directivo, docente del área de asistencia educativa.</li> <li>2. Solicitar a la Subdirección de la escuela los materiales y equipos que necesiten para desempeñar sus tareas.</li> <li>3. Participar en la promoción, organización y desarrollo de agrupaciones de alumnos, campañas, actividades y eventos que contribuyan a la formación integral de los educandos.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 39 de 56 |
| <p>4. Realizar estudios socioeconómicos de la comunidad escolar para seleccionar candidatos a becas y, en su caso efectuar los trámites correspondientes para el otorgamiento de las mismas.</p> <p>5. Realizar las visitas domiciliarias que sean necesarias para la prestación eficiente de sus servicios, previa autorización de la dirección de la escuela.</p> <p>6. Llevar a cabo investigaciones en torno a las actividades y eventos socioculturales de la comunidad y promover, cuando proceda, la participación de los alumnos en los mismos.</p> <p>7. Participar en el asesoramiento que se ofrezca a los padres de familia para el tratamiento adecuado de los problemas de sus hijos.</p> <p>8. Proporcionar los datos necesarios para complementar la información contenida en las fichas individuales de los alumnos.</p> <p>9. Promover la comunicación de los padres de familia o tutores con sus representantes ante la escuela.</p> <p>10. Analizar las causas que influyen en los educandos del mal comportamiento o con problemas de adaptación, impuntualidad, inasistencia, reprobación y deserción escolar, para orientarlos de tal manera que puedan superar sus deficiencias de no lograrlo, habiendo agotado los recursos posibles, canalizarlos a instituciones especializadas.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 40 de 56 |
| <p>11. Proporcionar al médico escolar, cuando sea necesario, la información que tenga de los alumnos, a fin de que éste seleccione el tratamiento adecuado en cada caso.</p> <p style="text-align: center;"><b>D. Responsabilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emplear y cuidar el material y equipo asignado para desempeñar sus labores.</li> <li>2. Emplear todos los mecanismos necesarios a su alcance, para obtener o proporcionar información respecto a asuntos de su competencia.</li> <li>3. Mantener discreción en cuanto a la información que maneja.</li> <li>4. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones humanas entre todos los integrantes de la comunidad escolar.</li> <li>5. Participar en las reuniones técnico-pedagógicas administrativas que promuevan las autoridades educativas.</li> <li>6. Asistir a los cursos de capacitación o actualización promovidos por las autoridades educativas.</li> <li>7. Participar en las comisiones que le confiera el personal directivo de la escuela.</li> <li>8. Presentar ante el personal directivo los informes relacionados con el desarrollo de sus funciones.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 41 de 56 |
| <p style="text-align: center;"><b>E. Requerimientos del puesto</b></p> <p>Escolaridad: Título de Trabajo Social.</p> <p>Experiencia: 1 año.</p> <p>Esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Habilidades requeridas: Manejo de computadora y máquina de escribir, facilidad de palabra, actitud de servicio.</p> <p style="text-align: center;"><b>F. Perfil del puesto</b></p> <p>Edad: 23 a 26 años.</p> <p>Sexo: Mujer.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |





|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
|    | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014         |
|   |  | Página 42 de<br>56 |
| <p style="text-align: center;">A. Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Prefecto(a).</p> <p>No de plazas: 2.</p> <p>Ubicación física: Instalaciones del plantel utilizadas por los alumnos.</p> <p>Área de adscripción: Servicios de asistencia educativa.</p> <p>Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.</p> <p>Jefe inmediato: trabajador social.</p> <p>Subordinados: Ninguno.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>Vigilar y orientar a los alumnos para que cumplan con responsabilidad y convencimiento tanto con el reglamento escolar, como con las disposiciones medidas que señalen las autoridades y que desarrollen actitudes y hábitos que contribuyan a su formación integral.</p> <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en el desarrollo de los programas de estudio dirigido, de acuerdo con las indicaciones del personal directivo y docente.</li> <li>2. Auxiliar a los profesores tanto en las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de estudio, como en las extraescolares.</li> </ol> |  |                    |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                    |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                    |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 43 de 56 |
| <p>3. Colaborar con los maestros, asesores de grupo, y trabajador social en el desarrollo de los programas del área de servicios de asistencia educativa, con el objeto de que éstos se ofrezcan a los alumnos en forma integrada.</p> <p>4. Alentar la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que realice la comunidad, y acompañar a los que tengan que concurrir a actos oficiales fuera de la escuela, previa autorización de la Dirección.</p> <p>5. Informar oportunamente al personal directivo acerca de las faltas y retardos de los maestros.</p> <p style="text-align: center;"><b>D. Responsabilidad</b></p> <p>1. Vigilar la asistencia y el comportamiento ordenado de los alumnos durante las actividades escolares.</p> <p>2. Conocer las disposiciones disciplinarias e higiénico-pedagógicas que establezcan las autoridades superiores.</p> <p>3. Cuidar y emplear con responsabilidad el material asignado para el desempeño de sus labores.</p> <p>4. Informar oportunamente al personal docente sobre las disposiciones que emita el personal directivo.</p> <p>5. Presentar al subdirector los informes relacionados con el desarrollo de sus funciones.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                    |
|--|--|--------------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014         |
|  |  | Página 44 de<br>56 |
| <p>6. Cumplir con las comisiones que le sean asignadas por las autoridades.</p> <p style="text-align: center;">E. Requerimientos del puesto</p> <p>Escolaridad: Preparatoria.</p> <p>Experiencia: 1 año.</p> <p>Esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Habilidades requeridas: Facilidad de palabra, liderazgo, don de mando y resolución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">F. Perfil del puesto</p> <p>Edad: 21 a 25 años.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                    |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                    |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                    |

|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 45 de 56 |
| <p style="text-align: center;">Descripción de puestos</p> <p style="text-align: center;">A. Identificación.</p> <p>Nombre del puesto: Secretaria(o).</p> <p>No. de plazas: 4.</p> <p>Ubicación física: Oficinas administrativas.</p> <p>Área de adscripción: Servicios administrativos.</p> <p>Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.</p> <p>Jefe inmediato: Subdirector de la Escuela Secundaria.</p> <p>Subordinados: Ninguno.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>Facilitar la labor educativa del plantel mediante la prestación de los servicios secretariales concernientes a las funciones administrativas de la institución.</p> <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar, registrar y depurar la documentación escolar y la generada por el plantel.</li> <li>2. Distribuir la correspondencia escolar que se requiera y elaborar una relación de la misma.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 46 de 56 |
| <p>3. Vigilar, organizar y mantener actualizado el archivo de los documentos recibidos o generados en el plantel; abrir expedientes y llevar minutario y registro de los documentos.</p> <p>4. Elaborar los documentos relacionados con los trámites de control escolar que deban efectuarse para regularizar o comprobar la situación del alumnado del plantel.</p> <p>5. Facilitar la consulta de los expedientes que solicite el personal directivo.</p> <p>6. Realizar los trámites administrativos que el personal directivo le encomiende.</p> <p>7. Solicitar al subdirector, la papelería y material de oficina requerida para el cumplimiento de su trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><b>D. Responsabilidad</b></p> <p>1. Elaborar los documentos de origen del plantel</p> <p>2. Contribuir a mantener el orden, aseo y decoro del lugar en que labore.</p> <p>3. Mantener discreción respecto a la documentación oficial que maneje.</p> <p>4. Realizar sus actividades de acuerdo con el horario que convenga a las necesidades del plantel.</p> <p>5. Mantener orden y limpieza en el manejo del archivo y los trabajos que realiza.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                    |
|--|--|--------------------|
|   | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014         |
|  |  | Página 47 de<br>56 |
| <p>6. Emplear y cuidar el equipo y material de trabajo asignado para el desempeño de su trabajo.</p> <p>7. Informar al subdirector de sus actividades realizadas.</p> <p style="text-align: center;">E. Requerimientos del puesto</p> <p>Escolaridad: Carrera técnica en secretaria(o) asistido por computadora o, carrera a fin.</p> <p>Experiencia: No necesaria.</p> <p>Esfuerzo físico: Ninguno.</p> <p>Habilidades requeridas: Manejo de computadora, máquina de escribir, facilidad de palabra, capacidad de trabajar bajo presión, trabajo en equipo.</p> <p style="text-align: center;">F. Perfil del puesto</p> <p>Edad: 20 a 25 años.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Estado civil: Indistinto</p> |  |                    |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                    |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                    |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 48 de 56 |
| <p style="text-align: center;">A. Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Intendente.<br/>         No. de plazas 2.<br/>         Ubicación física: Instalaciones del plantel.<br/>         Área de adscripción: Servicios generales.<br/>         Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.<br/>         Jefe inmediato: Subdirector de la escuela secundaria.<br/>         Subordinados: Velador.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica del puesto</p> <p>Coordinar las actividades necesarias de acuerdo con su función para que en la escuela exista un ambiente óptimo de seguridad e higiene.</p> <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar en forma permanente el edificio escolar, cuidar de él y de lo que en él exista tanto para su seguridad como para su conservación y buen uso.</li> <li>2. Ejercer la jefatura del personal de aseo, mantenimiento y vigilancia de la escuela.</li> <li>3. Distribuir los trabajos y comisiones que exija el servicio, entre el personal correspondiente, con la aprobación del personal directivo de la escuela.</li> </ol> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 49 de 56 |
| <p>4. Designar las guardias de servicios para los días festivos y los periodos de vacaciones, previa autorización del personal directivo del plantel.</p> <p>5. Programar el servicio de vigilancia de los bienes y valores de la escuela que deba atender el personal de intendencia semanalmente, previendo el día de descanso reglamentario que corresponda a quien desempeñe esa función y a quien realice las suplencias, en caso de ausencia del responsable.</p> <p>6. Desempeñar los servicios escolares, acordes a su puesto, que le asigne el personal directivo.</p> <p style="text-align: center;"><b>D. Responsabilidad</b></p> <p>1. Hacerse cargo de las llaves de las diferentes áreas del edificio escolar.</p> <p>2. Vigilar que los servicios de mantenimiento y limpieza se cumplan con oportunidad y eficiencia.</p> <p>3. Rendir por escrito al personal directivo un reporte diario de las novedades, inasistencias e irregularidades, méritos y servicios destacados del personal a su cargo, como de los desperfectos y necesidades que advierta.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |





|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 50 de 56 |
| <p style="text-align: center;">E. Requerimientos del puesto</p> <p>Escolaridad: Certificado de preparatoria.</p> <p>Experiencia: Preferentemente con conocimientos o alguna habilidad para mantenimiento de edificios e instalaciones escolares.</p> <p>Esfuerzo físico: Tránsito de mobiliario.</p> <p>Habilidades requeridas: Conocimientos de electricidad y mantenimiento de equipo.</p> <p style="text-align: center;">F. Perfil del puesto</p> <p>Edad: 20 a 25 años.</p> <p>Sexo: Preferente hombre.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |


|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 51 de 56 |
| <p style="text-align: center;">A. Identificación</p> <p>Nombre del puesto: Velador.<br/>         No. de plazas: 2.<br/>         Ubicación física: Instalaciones del plantel.<br/>         Área de adscripción: Servicios generales.<br/>         Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.<br/>         Jefe inmediato: Intendente.<br/>         Subordinados: Ninguno.</p> <p style="text-align: center;">B. Descripción genérica</p> <p>1. Vigilar las instalaciones escolares durante la noche.</p> <p style="text-align: center;">C. Descripción específica</p> <p>1. Asumir la responsabilidad de custodiar y salvaguardar durante la noche, el patrimonio escolar, y rendir su informe al día siguiente.</p> <p>2. Recibir y entregar diariamente, a la hora que señale la dirección de la escuela, la responsabilidad del servicio de vigilancia del edificio.</p> <p>3. Realizar en forma constante, durante la noche, recorridos de vigilancia por todas las instalaciones del edificio escolar.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 52 de 56 |
| <p style="text-align: center;">Descripción de puestos</p> <p style="text-align: center;">D. Responsabilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impedir la salida de cualquier clase de artículos que pertenezcan a la escuela y la entrada de personas al edificio escolar, sin la autorización respectiva.</li> <li>2. Informar inmediatamente al intendente y al personal directivo las irregularidades y acontecimientos que lo ameriten.</li> <li>3. Entregar por escrito al intendente, el reporte diario de lo ocurrido durante el servicio.</li> </ol> <p style="text-align: center;">E. Requerimientos del puesto</p> <p>Escolaridad: Certificado de preparatoria.</p> <p>Experiencia: Conocimientos o alguna habilidad para mantenimiento de edificios e instalaciones escolares.</p> <p>Esfuerzo físico: Se requiere esfuerzo para desplazar mobiliario y equipo.</p> <p>Habilidades requeridas: Destreza.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
|                        | Manual de Organización<br>General            | Enero 2014         |
|   |  | Página 53 de<br>56 |
| <p>F. Perfil del puesto</p> <p>Edad: 20 años.</p> <p>Sexo: Hombre.</p> <p>Estado civil: Indistinto.</p> |  |                    |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                    |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                    |

|   |                                |  |                         |
|---|--------------------------------|--|-------------------------|
|  | Manual de Organización General | Enero 2014                                   |                         |
|   |                                | Página 54 de 56                              |                         |
| Directorio  |                                |  |                         |
| Nombre  | Puesto                         | Teléfono                                     | E-mail                  |
| Lic. María del C. Rosas M.  | Director                       | 9222660575                                   | maryrosas@Hotmail.com   |
| Ing. Maximino Gómez C.  | Profesor                       | 9221742320                                   | Maxigc_134@Hotmail.com  |
| Lic. Ana Lara Barrios   | Secretaria                     | 9222228002                                   | Escsectec134@gmail.com  |
| Mtra. Cecilia Cárdenas Mendoza  | Trabajador social.             | 9221024550                                   | -                       |
| Lic. Virginia del C. Arano Ponce  | Prefecta                       | 9221734553                                   | Carmen_2638@hotmail.com |
| Elaboró   |                                | Aprobó y Autorizó                            |                         |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   |                                | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                         |

|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|   | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|  |  | Página 55 de 56 |
| <b>Glosario de términos</b>  |  |                 |
| Auditoría:   |  |                 |
| <p>Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados.</p> |  |                 |
| Consolidar:  |  |                 |
| <p>Dar a una cosa firmeza, solidez y estabilidad.</p>  |  |                 |
| Contribución:  |  |                 |
| <p>Referente a la ayuda que alguien, una entidad o grupo realizan y aportan en una determinada cuestión y que entonces permitirá la consecución de un fin u objetivo.</p>        |  |                 |
| Coordinar:   |  |                 |
| <p>Combinar personas, medios técnicos y trabajos para una acción común.</p>  |  |                 |
| Custodiar:   |  |                 |
| <p>Guardar con cuidado y vigilancia.</p>   |  |                 |
| Escalafón:   |  |                 |
| <p>Consiste en la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en una institución.</p>  |  |                 |
| Elaboró  | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez  | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
|    | Manual de Organización General               | Enero 2014      |
|   |  | Página 56 de 56 |
| <p><b>Estructura orgánica:</b></p> <p>Forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí.</p> <p><b>Infringir:</b></p> <p>No cumplir una ley, una orden o una norma, o hacer algo en contra de lo dispuesto en ellas.</p> <p><b>Jerarquía:</b></p> <p>Es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema.</p> <p><b>Liderazgo:</b></p> <p>Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.</p> <p><b>Norma jurídica:</b></p> <p>Es una regla dirigida a la ordenación del comportamiento humano prescrita por una autoridad cuyo incumplimiento puede traer como consecuencia una sanción.</p> |  |                 |
| Elaboró   | Aprobó y Autorizó                            |                 |
| Mayra Alejandra Gómez Vázquez   | Director<br>Lic. María del C. Rosas Montalvo |                 |

**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES**



#### **4.1 Conclusiones**

Con el presente trabajo de tesis fue manifiesta la importancia de una adecuada organización en una entidad y más aún tratándose de las instituciones educativas, como resultado de ello se tiene el manual de organización, siendo éste el punto de partida para la realización y culminación de este proyecto.

Se consideró que de las técnicas de organización que satisfacía con cada una de las necesidades de la ESTI No. 134, era el manual de organización, debido a que para su formulación se requería de la aplicación de otras técnicas como: los organigramas, los análisis de puestos y las descripciones de puesto, por lo tanto el manual representaba la técnica idónea para esta institución.

Cabe señalar que la elaboración de un manual de organización es un trabajo que requiere de la sincronización de todos y cada uno de los elementos que llevan a la conformación del mismo, esto debido a que representa un marco de referencia para la ejecución de las actividades en toda la organización.

Es importante que la información utilizada en el manual sea fidedigna y lo más precisa posible para que su implementación tenga el éxito deseado.

También se tiene que considerar el uso adecuado de un lenguaje que facilite la interpretación de la información contenida en el manual y que sea entendible para los empleados en general.

Es por tal motivo que tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede concluir que el objetivo general planteado en esta investigación ha sido alcanzado, aunado a esto se obtuvo la correcta descripción del contenido del manual, la determinación de las necesidades de la empresa, para después diseñar la estructura que facilitará la ubicación de puestos y la visualización de las líneas de comunicación y jerarquía, derivándose de ello los análisis de puestos y la definición de funciones entre otras. Es así como el cumplimiento de los objetivos general y específicos, consiguieron satisfacer las necesidades que tenía la Dirección de la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134, maximizando aquellas áreas de oportunidad que se presentaron durante la investigación, logrado así; el desempeño de sus actividades con eficacia, la cual se ve reflejada en el personal que labora en ella.

Por lo anterior se aprueba la hipótesis de trabajo que afirma que el diseño adecuado del manual de organización permitirá que la ESTI No. 134 logre la eficiencia en el desarrollo de sus actividades diarias, siendo ésta la técnica idónea, para la resolución de sus problemas de organización.

#### **4.2 Sugerencias.**

Para un manejo eficiente del manual de organización, se exponen las siguientes sugerencias:

1. Se recomienda que se dé a conocer el manual mediante una reunión encabezada por la directora, brindando al personal las instrucciones para el uso adecuado del mismo, así como proporcionar la serie de beneficios que implica la utilización de esta herramienta administrativa, en otras palabras, culturizar al personal.
2. Por su grado de jerarquía la directora deberá designar al personal encargado de la implementación del manual, de igual forma será quien coordine los esfuerzos de las revisiones y mantenerse al tanto de las correcciones que se realicen, apoyándose del subdirector.

3. La distribución del manual se hará a los encargados de cada una de las áreas que forman parte de la institución, para que éstos a su vez den a conocer al personal que tienen a su cargo sus respectivas funciones y responsabilidades.
4. Se debe considerar, imprimir únicamente los ejemplares que se requieran, para no incurrir en costos innecesarios.
5. Cabe señalar la importancia de capacitar al personal que estará a cargo de las revisiones y actualizaciones de la información del manual.
6. Se debe establecer los periodos en que se realizarán las revisiones; se propone que se efectúen por lo menos cada 6 meses.
7. Se sugiere que las actualizaciones se realicen por lo menos cada año, pero se debe considerar la frecuencia con la que se presenten cambios que afecten directamente la organización de la institución.

Tomando en cuenta estas consideraciones y al uso correcto del manual, el trabajo en la ESTI No. 134 será eficiente y se verá reflejado en la ejecución de sus actividades diarias.

**ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal de la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 134.

Instrucciones: Favor de contestar el siguiente cuestionario considerando la situación actual de su empresa, subraye la respuesta que considere se apega al planteamiento.

1. ¿Tiene conocimiento de los antecedentes, así como de la evolución que ha tenido la institución desde su inicio?

Si    Muy poco    No

2. ¿Conoce usted la legislación que rige las actividades de la institución para la que labora?

Si    Muy poco    No

3. ¿Conoce el objetivo principal de la institución?

Si    Muy poco    No

4. ¿En su centro de trabajo cuentan con un organigrama, puede consultarlo cuando lo requiera?

Si    Muy poco    No

5. ¿Respecto al organigrama de la institución, conoce su ubicación y la relación con las demás áreas?

Si    Muy poco    No

6. ¿Conoce las funciones generales y específicas de su puesto de trabajo?

Si                                      Muy poco                                      No

7. ¿En ocasiones hace actividades que no se relacionan a su puesto de trabajo?

Si                                      Muy poco                                      No

8. ¿Tiene conocimiento de las relaciones externas del puesto que desempeña?

Si                                      Muy poco                                      No

9. ¿Sabe cuáles son las áreas vigentes que integran a la institución a la que pertenece?

Si                                      Muy poco                                      No

10. ¿En su centro de trabajo cuentan con algún documento que avale las actividades que se llevan a cabo y que sirva de consulta para resolver dudas respecto a las funciones a desempeñar de los diferentes puestos vigentes?

Si                                      Muy poco                                      No

## Anexo 2. Cuestionario del análisis de puesto

Instrucciones: Lea con atención y conteste cada uno de los siguientes cuestionamientos, tomando en consideración su situación como trabajador de esta institución educativa.

### A. Identificación del puesto

Conteste lo que se pide a continuación

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

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

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

¿Cuál es su jornada laboral en este puesto? De \_\_\_\_\_ hrs. a \_\_\_\_\_ hrs.

¿Con qué otros departamentos mantiene contacto?

### B. Descripción genérica.

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### C. Descripción específica.

Enliste las actividades que se realizan en el puesto y especifique con qué frecuencia o en qué periodo se llevan a cabo.

| Actividad | Días | Semanas | Meses | Eventuales |
|-----------|------|---------|-------|------------|
|           |      |         |       |            |
|           |      |         |       |            |
|           |      |         |       |            |
|           |      |         |       |            |

## D. Responsabilidad.

¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a este puesto y cuál es su peso relativo?

| Responsabilidad                              | Peso       |          |
|--|------------|----------|
|  | Secundaria | Primaria |
| a. Operación de equipo y/o herramienta       | _____      | _____    |
| b. Uso de materiales                         | _____      | _____    |
| c. Protección de equipo y/o herramienta      | _____      | _____    |
| d. Seguridad y aspectos conexos              | _____      | _____    |
| e. Mantenimiento                             | _____      | _____    |
| f. Supervisión del trabajo de otras personas | _____      | _____    |

## E. Requerimientos del puesto

Señale qué requisitos deben cumplirse para ocupar este puesto.

Escolaridad:

Primaria ( )

Secundaria ( )

Bachillerato ( )

Técnico ( )

Profesional ( )

Experiencia: \_\_\_\_\_

Requisitos físicos:

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



---

---

---

Requisitos mentales:

Señale qué requisitos mentales y/o visuales se requieren en el puesto

---

---

---

F. Perfil de puesto

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

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

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

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

Rasgos físicos deseables: \_\_\_\_\_

---

---

Características psicológicas deseables: \_\_\_\_\_

---

---

## Anexo 3. Descripción de puestos.

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO   |                              |
|-------------------------|------------------------------|
|                         | A. Identificación del puesto |
| Nombre del puesto:      |                              |
| Número de plazas:       |                              |
| Ubicación física:       |                              |
| Área de adscripción:    |                              |
| Ámbito de operación:    |                              |
| Jefe inmediato:         |                              |
| Subordinados:           |                              |
|                         | B. Descripción genérica      |
|                         | C. Descripción específica    |
|                         | D. Responsabilidades         |
|                         | E. Requerimientos del puesto |
| Escolaridad:            |                              |
| Experiencia:            |                              |
| Esfuerzo físico:        |                              |
| Habilidades requeridas: |                              |
|                         | F. Perfil del puesto         |
| Edad:                   |                              |
| Sexo:                   |                              |
| Estado civil:           |                              |

## Anexo 4. Tabulación de los resultados.

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los empleados de la ESTI No. 134. A continuación se muestra la tabulación de resultados.

| Pregunta  | Si | No | Muy poco |
|---|----|----|----------|
| 1. ¿Tiene conocimiento de los antecedentes, así como de la evolución que ha tenido la institución desde su inicio?  | 12 | 4  | 7        |
| 2. ¿Conoce usted la legislación que rige las actividades de la institución para la que labora?  | 9  | 4  | 10       |
| 3. ¿Conoce el objetivo principal de la institución?   | 18 | 1  | 4        |
| 4. ¿En su centro de trabajo cuentan con un organigrama, puede consultarlo cuando lo requiera?   | 13 | 10 | 0        |
| 5. ¿Respecto al organigrama de la institución, conoce su ubicación y la relación con las demás áreas?   | 12 | 6  | 5        |
| 6. ¿Conoce las funciones generales y específicas de su puesto de trabajo?   | 19 | 0  | 4        |
| 7. ¿En ocasiones hace actividades que no se relacionan a su puesto de trabajo?  | 16 | 1  | 6        |
| 8. ¿Tiene conocimiento de las relaciones externas del puesto que desempeña?   | 14 | 1  | 8        |
| 9. ¿Sabe cuáles son las áreas vigentes que integran a la institución a la que pertenece?  | 12 | 1  | 10       |
| 10. ¿En su centro de trabajo cuentan con algún documento que avale las actividades que se llevan a cabo y que sirva de consulta para resolver dudas respecto a las funciones a desempeñar de los diferentes puestos vigentes? | 15 | 2  | 6        |

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración, proceso administrativo**, 3ª ed., México, McGraw-Hill, 2001.
2. CHIAVENATO, Idalberto, **Administración, teoría, proceso y práctica**, 3ª ed., trad. de Germán Alberto Villamizar, Colombia, McGraww-Hill, 2001.
3. CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, 7ª ed., trad. de Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montaña Serrano, México, McGraw-Hill, 2006.
4. FRANKLIN FINCOWSKY, Benjamín Enrique, **Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura**, México, McGraw-Hill, 1998.
5. FRANKLIN FINCOWSKY, Benjamín Enrique et al., **Organización y métodos. Un enfoque competitivo**, México, McGraw-Hill, 2002.
6. GOMEZ CEJA, Guillermo, **Planeación y organización de empresas**, 8ª ed., México, McGraw-Hill, 1994.
7. GONZALEZ, Martín y OLIVARES, Socorro, **Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano**, 7ª reimp., México, Cecsá, 2006.
8. HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, **Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico**, México, McGraw-Hill, 1994.
9. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, **Administración. Una perspectiva global**, 11ª ed., trad. de Enrique Mercado González, México, McGraw-Hill, 1999.
10. MONTANA, Patrick J, **Administración**, 4ª reimp., México, Cecsá, 2006.

11. MÜNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA, José G., **Fundamentos de administración**, 7ª. Ed. México, Trillas, 2006.
12. REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte**, 51ª reimp., México, Limusa, 2001.
13. REYES PONCE, Agustín, **Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte**, 42ª reimp., México, Limusa, 2003.
14. REYES PONCE, Agustín, **Administración moderna**, 10ª reimp., México, Limusa, 2000.
15. ROBBINS P., Stephen, **Administración. Teoría y práctica**, 4ª ed., trad. de Adolfo Peras Quiñones, México, Prentice-Hall, Inc., 1998.
16. ROBBINS P., Stephen, **Comportamiento organizacional**, México, Pearson, 2004.
17. ROBBINS P., Stephen, **Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones**, trad. de Esther Fernández Alvarado, México, Prentice-Hall, Inc., 1996.
18. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**, 3ª ed., México, ECAFSA, 2002.
19. RUE W., Leslie y BYARS L., Lloyd, **Administración teoría y aplicaciones**, ed. actualizada, México, Alfaomega, 1994.
20. STONER F.A., James et al., **Principios de administración**, 6ª ed., trad. de Pilar Mascaró Sacristan, México, Prentice-Hall, 1996.
21. TERRY R., George y FRANKLIN G., Stephen, **Principios de administración**, 22ª reimp., México, Cecsá, 2006.