



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA
PANADERÍA PARÍS S. A. DE C.V. DE BOCA DEL RÍO,
VERACRUZ.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CANDIDO BERNEZ GARCÍA

Director de Tesis

Mtra. Susana Sánchez Solís

Revisor de Tesis

Mtra. Ana Cecilia García Ruiz



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Familiares

Candido de Jesus Bernez Morteo, gracias por el consejo y ejemplo que en cada segundo de mi vida me has brindado, por el cuidado y la comprensión, por los sabios consejos que me orientaron por el camino recto de mi trayectoria personal y profesional pero gracias principalmente por tener a un papa que es mi mejor amigo con admiración y respeto y mucho amor gracias.

Herminia García Tejeda, como una muestra y agradecimiento por todo el amor y el apoyo brindado y porque hoy veo llegar a fin una de mis metas más grandes en la vida, te agradezco la orientación que siempre me has otorgado con admiración y respeto.

Ursula Bernez García, mil gracias hermanita por el apoyo recibido durante toda mi carrera y en gran parte de este proyecto, agradezco de corazón haberme dado la bendición de tener una hermana maravillosa, en los grandes momentos de mi vida siempre estuviste ahí por eso te dedico este gran proyecto, como testimonio de infinito aprecio y eterno agradecimiento el cual ha sido importante para realizar mi objetivo gracias.

Alma Irma Bernez García y Perla Herminia Bernez García, gracias a mis hermanas por esos momentos inolvidables, por la paciencia y apoyo de ambas, porque con su ayuda he logrado terminar mi carrera y proyecto como profesional.

Alma Matilde Susana Bernez Morteo, gracias tía por el apoyo brindado al inicio de mis estudios, quiero que sepa que el objetivo que he logrado lo comparto de igual forma con usted, como un eterno agradecimiento con usted.

Juan Guillermo Bernez Morteo, gracias tío por el apoyo moral al inicio de mi carrera, le agradezco sus atenciones y sus consejos, con el cual logre terminar mi carrera profesional y tesis.

Catedráticos

Licenciada Ana Cecilia Ruiz Garcia, le agradezco el apoyo condicional, por la paciencia, por haber sido mi asesora y apoyarme con mi proceso de titulación, no es fácil llegar y terminar se necesita lucha y deseo, pero sobre todo el apoyo que he recibido durante este tiempo gracias.

Licenciada Susana Sánchez Solís, le agradezco y le dedico este proyecto, porque gracias a la dedicación y su tiempo he llegado a realizar la más importante de mis metas, el cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir, de no ser por su apoyo y su confianza jamás habría llegado a esta altura, por eso con gratitud y respeto le doy gracias.

Licenciado José Felipe Piña Lope, por su comprensión, paciencia y dedicación le agradezco de corazón, porque es un catedrático ejemplar por esa razón como un testimonio de eterno agradecimiento, por su apoyo y consejo he logrado terminar mi carrera profesional y proyecto de titulación, con admiración y respeto.

Licenciado Jose Olmedo Bolaños, por su tiempo, su dedicación, y su infinita paciencia gracias, de no haber sido por su apoyo no habría terminado completamente mi tesis, gracias por el apoyo, la confianza, el ejemplo y la orientación que me ha brindado con admiración y respeto.

Licenciado Eduardo Rubio, gracias a sus consejos he llegado a realizar la más importante de mis metas el cual constituye una herencia muy valiosa, con admiración y respeto.

Amigos

A mis amigos Mario Vidal Zavaleta, Carlos Lecona Herrera, Ana Beatriz Bernal, Zaira Hernández Rivera y Alejandro Andrade Barradas, les quiero agradecer los momentos compartidos, los momentos que hablamos y reímos que marcaron un lugar muy importante en mi vida, pero sobre todo agradecer a Mario Vidal Zavaleta por su confianza, amistad y tiempo dedicado, por los momentos que estudiamos, por lo aprendido, el cariño recibido y por todos los momentos inolvidables gracias por todo, como una muestra de mi eterno agradecimiento hacia a ti amigo Mario Vidal Zavaleta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Hipótesis	6
1.5 Variables	6
1.5.1 Variable independiente.....	6
1.5.2 Variable dependiente	6
1.6 Definición de variables	7
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño	9
1.9 Población y muestra.....	9
1.10 Instrumento de medición	10
1.11 Recopilación de datos	15
1.12 Proceso	15
1.13 Procesamiento	15

1.14 Análisis de datos	17
1.15 Importancia del estudio	17
1.16 Limitaciones del estudio	17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de los manuales administrativos	18
2.2 Los manuales administrativos	20
2.2.1 Conceptualización de los manuales	20
2.2.2 La aplicación de los manuales administrativos en las organizaciones	22
2.2.3 Clasificación de los manuales administrativos	24
2.2.4 Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos	32
2.2.5 Preparación del manual	34
2.2.6 El diseño de los manuales administrativos	37
2.2.7 Estructura de los manuales administrativos	38
2.2.8 Contenido de los manuales administrativos	40
2.3 El manual de descripción de puestos	41
2.3.1 Aclaración conceptual	42
2.3.2 La relevancia del diseño de manuales de puestos para las empresas	45
2.3.3 Tipos de manuales de descripción de puestos	46
2.3.4 La estructura de un manual de descripción de puestos	47
2.3.5 Funciones de un manual de descripción de puesto	52
2.4 El desempeño laboral	52
2.4.1 Elementos que determinan el desempeño laboral	54
2.4.2 La evaluación y gestión del desempeño	56
2.4.3 La medición del desempeño	58
2.4.4 El desempeño laboral como estrategia de personal	59
2.4.5 Diferenciación entre desempeño laboral y productividad	61
2.4.6 El impacto del desempeño laboral en el contexto empresarial	62

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Situación actual de la Panadería Paris S.A de C.V	64
3.2 Estructura del manual de descripción de puestos de la Panadería Paris S.A de C.V	66
3.3. Recomendaciones para permitir el desempeño laboral en los empleados Panadería Paris S.A de C.V	99

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....	101
4.2 Recomendaciones	102
 BIBLIOGRAFÍA	 107

INTRODUCCIÓN

El manejo de los manuales administrativos es una prioridad para la organización, particularmente si se toma en cuenta la necesidad de respuesta que debe desarrollar ante el complejo ambiente de trabajo en que está inmersa.

Los manuales administrativos permiten a las organizaciones registrar y transmitir, en forma ordenada y sistemática, información, como antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, aspectos de calidad y determinación de funciones y actividades en los puestos de trabajo.

Los manuales administrativos son susceptibles de clasificarse según su naturaleza, contenido y ámbito; es de interés en esta investigación los manuales por su ámbito que comprenden la información de un área o unidad administrativa, así como, por conveniencia, incluyen la descripción de puestos.

Los manuales son una herramienta de comunicación, ya que reúnen todas las características de la expresión escrita en la comunicación administrativa a partir de palabras como; objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructura, delegación y funciones.

Un manual de descripción de puestos se concibe como un instrumento que dirige la actuación de personal, además permite expresar de manera definida, la estructura organizacional de un organismo o empresa, es una guía que sirve para encaminar los esfuerzos del personal con los objetivos de la empresa, en el presente trabajo está integrado por cuatro capítulos.

En el capítulo uno se describe el proceso metodológico incluyendo los problemas que ocasiona en las organizaciones el no tener un manual de descripción de puestos, señalando las hipótesis, los objetivos, el tipo de estudio y las limitantes presentadas durante el proceso de investigación.

En el capítulo dos se ofrece el marco teórico que permite visualizar el contexto específico sobre los temas de manuales y la desempeño laboral, esto con de fin de dar sustentabilidad al desarrollo de la investigación y recabar datos que permitieron alcanzar los objetivos deseados.

En el tercer capítulo se presentan los resultados, considerando el proceso que se realiza en base a estrategias que permitirán a la Panadería París S.A de C.V. Veracruz considerar acciones para el desempeño laboral. Posteriormente, se señalan en un capítulo cuatro las conclusiones y sugerencias que permiten resaltar la importancia de los manuales de descripción de puestos, con el fin de proporcionar esquemas estratégicos que permitan a los departamentos de producción, distribución y administrativo, el adecuado desempeño laboral que le genere a la Panadería París de Boca del Río, Veracruz mejorar su productividad y control interno.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un manual de descripción de puestos en la panadería París S.A. de C.V. en Boca del Río, Veracruz, generó una serie de problemas, existió una mala organización dentro de las funciones administrativas, que causó estrés laboral en las diferentes áreas del establecimiento, hubo una falta de control interno, que desarrolló la deficiencia en el proceso de productividad; la falta de determinación en los perfiles de puestos, ocasionó un problema de comunicación en el establecimiento afectando los objetivos de la empresa.

Una descripción de puestos indefinida causó un mal desempeño en los empleados, ocasionó problemas de eficiencia y productividad dentro de la empresa, con la falta de un manual de descripción de puestos, las políticas de selección de personal, inducción y capacitación son pobres, provocando la deficiencia en el desempeño laboral de los empleados dentro del establecimiento, causando que no supieran exactamente que se esperaba de ellos, demostrando un inadecuado o pobre entrenamiento cuya consecuencia fue una producción pobre y baja calidad, presentándose demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Se tenían conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace qué, generando mal aprovechamiento de tiempos y provocando salarios poco competitivos, dado que los ingresos no permitían una distribución justa y equitativa, haciendo que la escala salarial fuera incoherente, por lo tanto; la pregunta guía de investigación fue la siguiente ¿Cómo un manual de descripción de puestos contribuirá el buen desempeño laboral en los empleados en la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz?

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es importante la realización de un manual de descripción de puestos debido a que la mayoría de las empresas están en constante innovación y actualización en la forma de atención al cliente, siendo la eficiencia en el trabajo una preocupación constante para los empresarios y gerentes; por ello a diario están en busca de la división del trabajo, la capacitación y desarrollo del talento humano.

El diseño de un manual beneficia de tal manera que sirve para precisar tanto los elementos que integran cada puesto como las habilidades, aptitudes, requerimientos específicos del puesto y con ello evitar problemas sustanciales que surgen entre el personal, como discusiones, enfrentamientos, evasión de responsabilidades y funciones.

Con el manual de descripción de puestos se definen las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la empresa, mejorando la funcionalidad de los empleados, enriqueciendo el control interno y sirviendo como medio de integración.

Se puede documentar la información a través del manual de descripción de puestos de forma ordenada y específica sobre la designación de funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo; es una técnica de la administración del personal, que permite determinar el valor individual que tiene un puesto con respecto a los demás.

El manual de descripción de puestos mejora la funcionalidad de las actividades tanto las administrativas como las operativas; determinando los perfiles de puestos y ayudando a la política de selección de personal, mejorar el proceso de capacitación de la empresa y contribuyendo a la productividad de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de descripción de puestos que contribuya al adecuado desempeño laboral en la panadería París S.A. de C.V de Boca del Río, Veracruz.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el concepto del manual de descripción de puestos.
- Analizar los principios de los manuales de descripción de puestos.
- Investigar los tipos de manuales administrativos.
- Diseñar un manual de descripción de puestos que permita el desempeño laboral en la panadería París S.A. de C.V de Boca del Río, Veracruz.

1.4 HIPÓTESIS

HIPOTESIS DEL TRABAJO

Un manual de descripción de puestos contribuirá al desempeño laboral en la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz.

HIPOTESIS NULA

Un manual de descripción de puestos no contribuía al desempeño laboral en la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz.

HIPOTESIS ALTERNA

El desempeño laboral está determinado por los perfiles de puestos, que considera el encargado administrativo de la panadería París S.A. de C.V.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Un manual de descripción de puestos.

Enlace: Contribuirá.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE CONCEPTUAL

“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 compañía.”¹

“Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes”.²

“Manual de descripción de puestos conocido como manual individual o instructivo de trabajo; precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.”³

“Contribuir: ayudar, colaborar o participar en el logro de un fin.”⁴

“Desempeño laboral ha sido definido como puntuaciones de trabajo, destrezas en la empresa o compañía.”⁵

¹ Reyes Ponce Agustín, *Análisis y descripción de puestos*, 3ª edición LIMUSA noruega Editores, P.22.

² Benjamin Franklin Enrique, *Organización de empresas*, 3ª edición, Álvaro Obregón, P.253.

³ Reyes Ponce Agustín, *op.cit*, nota 1, p.22.

⁴ *The free Dictionary*, <http://es.thefreedictionary.com/contribuir>

⁵ Robbins Stephen, *Fundamentos de comportamientos organizacional*, Quinta edición, México,2005, p.16

“Manual de descripción de puestos es un documento que presenta, la descripción y valuación de puestos y ofrece herramientas para cuantificar el rendimiento y las actitudes personales.”⁶

VARIABLE OPERACIONAL

El análisis de puestos es un instrumento que permitió describir las operaciones, tareas y actividades que se realizan en una unidad específica de trabajo, es importante para las organizaciones tener este tipo de documentos con el fin de identificar acciones que permitan por ejemplo, la capacitación, el reclutamiento y la selección y por consecuencia un adecuado desempeño en el área de trabajo.

El personal tiene la obligación de ejecutar sus funciones acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa, para ello deben estar informados de cuáles son las actividades que deben desempeñar a fin de que su productividad crezca y logren obtener beneficios mutuos.

Toda la información se contiene en un análisis de puestos, dado que su funcionalidad es servir como guía para orientar a todos los involucrados en una empresa.

⁶ Echeverría Orue Juan, *Manual de valoración de puestos y calificación de meritos*, 4ta edición, España 2004, P.14.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevó a cabo en esta investigación fue de carácter descriptivo porque se obtuvo un mayor conocimiento del problema en donde un manual de descripción de puestos describió las funciones de los empleados en la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Fue de campo no participativo de orden descriptivo, ya que se buscó mediante un manual de descripción de puestos determinar las funciones de los empleados en la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz se realizó en un tiempo longitudinal.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra fue de orden no probabilístico intencional para la empresa de producción y distribución de alimentos panadería París ubicada en la zona de Boca del Río, Veracruz; se tomó una muestra de 15 empleados siendo esto el 100% de la población, dividida en 5 áreas.

Dirección general (2)

Ventas (2)

Producción (9)

Distribución (1)

Limpieza (1)

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se realizó un cuestionario que fue aplicado a los empleados de la empresa; con la finalidad de obtener información que permitió conocer las diferentes funciones de los puestos; dicho cuestionario constó de preguntas enfocadas a dicha técnica y, a la eficiencia que son las variables que se pretenden medir en este trabajo de investigación.

El cuestionario está estructurado por una serie de preguntas para obtener de manera rápida y eficiente información de los empleados, pedir a los empleados que contesten el cuestionario para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales en forma ordenada para obtener información; como a continuación se muestra.

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS PANADERIA PARÍS S.A. de C.V.

Nombre del puesto: _____ Clave _____

Ubicación _____

Departamento: _____ Área _____

Puestos bajo su mando:

1) _____

2) _____

3) _____

Puestos del jefe inmediato: _____

Reporta además a: _____

Contactos permanentes:

Internos _____

Externos: _____

Números de empleados en el puesto _____

Jornada normal de trabajo De _____ a _____ sabatino y/o dominical

De _____ a _____

Descripción genérica de actividades

Descripción específica de actividades

Actividades diarias

Actividades periódicas

Actividades eventuales

Otras obligaciones

Especificación del puesto

Conocimientos necesarios

	10%	50%	75%	100%
Informática				
Manejo de archivos				
Habilidades manuales				
Manejo de coches				
Habilidad en el manejo de operaciones administrativas				
Ventas				

Experiencia requerida para la ejecución de funciones en el puesto

Fuera de la empresa _____ En la empresa: _____

Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta:

En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar a _____

Sólo en casos de: _____

Debe consultar a _____

Debe decidir por si mismo: _____

Iniciativa

a) El puesto exige solo la iniciativa normal a todo trabajador.

Sí () No ()

b) Exige sugerir voluntariamente métodos, mejoras, entre otros, para su trabajo.

Sí () No ()

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, entre otros, para varios puestos.

Sí () No ()

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente nuevos sistemas, métodos, procedimientos, entre otros.

Sí () No ()

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, entre otros.

Sí () No ()

Responsabilidades de bienes

EQUIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Teléfono			
Escritorio/silla			
Papelería			
Materiales			
Maquinaria			
Mobiliario			
Fax			
Otros			

Responsabilidad en supervisión

Inmediata: _____ ¿Cuántas personas?: _____

Indirecta: _____ ¿Cuántas personas?: _____

Tipos de trabajo que supervisa:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

	SI	NO
Métodos y procesos de fabricación.		
Patentes y fórmulas.		
Políticas generales.		
Nuevos productos.		
Nómina confidencial.		
Pronóstico de venta.		

¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

Tipos de decisiones y/o problemas

	Eventual	Poco frecuente	Frecuencia normal	Constante
Rutinarios				
Importantes				
Difíciles				
Trascendentales				

Entrevistador _____

Fecha de aplicación _____

Salario mensual: _____

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

El trabajo de campo se recopiló en los días 13, 14 y 15 de mayo del 2013, en las instalaciones de la empresa panificadora Panadería París, ubicada en la esquina Urano y Campeche, Boca del Río, Veracruz, se utilizó el libro análisis de puestos Agustín Reyes Ponce, Administración de recursos humanos Idalberto Chiavenato. Organización de empresas de Enrique Benjamin Franklin F y un cuestionario que se aplicó a los empleados de la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz.

1.12 PROCESO

El proceso de investigación que se llevó a cabo para la investigación y el logro del objetivo, consistió en la elaboración de un manual de descripción de puestos.

- Identificando la compañía o empresa.
- Entrevistar al dueño.
- Identificar la misión y visión.
- Establecer el organigrama.
- Formar el cuestionario en el cual se determina la información para la descripción de puestos.
- Realizar las entrevistas.
- Realizar observaciones directas.

1.13 PROCESAMIENTO

En la presente investigación se realizaron las siguientes etapas con el fin de desarrollar un manual de descripción de puestos.

- Identificar a la empresa por medio de número de empleados y su ubicación, tener relación con el personal que esté laborando en la empresa o directamente con el dueño para poder acceder a la información.
- Sacar una cita con el dueño de la empresa, mediante la relación personal para poder obtener información acerca de la empresa.
- Una vez entrevistados con el dueño, preguntarle acerca de la misión y visión de la empresa. en dado caso que no la tuviera establecerla con asesoría del dueño.
- Con la información proporcionada del dueño y la visita a la empresa establecer el organigrama tomando en cuenta las diferentes áreas y los puestos en cada área.
- Formación del cuestionario tomando en cuenta el tipo de puestos de la compañía.
- Establecer entrevistas a cada una de las áreas, de preferencia un puesto por cada área a fin de obtener la información necesaria.
- Observación directa para completar el cuestionario y entrevistas, enriqueciendo las descripciones de cada puesto.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recopilados los datos, que se obtuvieron a través de la investigación documental considerando acervos bibliográficos, físicos y virtuales, se procedió a aplicar cuestionarios al personal que conforma la empresa a fin de concluir, con el diseño un manual de descripción de puestos para la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Es trascendental el diseño de un manual de descripción de puestos, debido a que minimiza errores, facilitando el control interno, permite una adecuada coordinación de actividades, mejorando con esto la calidad en el servicio al cliente de la panadería París, describe en forma detallada las actividades de cada puesto, optimizando la productividad.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La falta de tiempo en los asesores es una de las limitaciones para elaboración del manual de descripción de puestos, poca información en la empresa, poca comunicación entre los empleados de la panadería contribuye a una restricción para la preparación de un manual de descripción de puestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los principios de los manuales como una herramienta en la administración son prácticamente nuevos, comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque se obtiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo.

La necesidad de un personal capacitado durante la segunda guerra mundial dio lugar a que se realizaran manuales más detallados; con la creación los manuales administrativos fue posible llevar un control del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas de las organizaciones de manera sencilla, detallada y directa.

“El modo de uso de los manuales administrativos es en los años de la segunda guerra mundial, ya que no se encontraba con el personal no capacitado en las estrategias de guerra y fue mediante los manuales que se capacitaba a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en la campaña.”⁷

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas; se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar, durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla; nacen a mediados del siglo XIX, Miguel Duhalt Krauss y Joaquín Rodríguez Valencia afirman que los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla.

También es importante mencionar que en México son mucho más recientes; en pleno siglo XXI: todavía no se sabe a ciencia cierta que es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para que pueden servir, como se elaboran o como se usan.

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, *Como elaborar manuales administrativos*, Editorial McGraw, 4ta edición, 2002, México p.54.

2.2 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos contienen información detallada y relacionado a, directorios, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades orgánicas, así como la descripción de puestos.

Necesarios en las organizaciones debido al embrollo de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les determinan, la demanda de productos, servicios y la adopción de tecnología avanzada para entender adecuadamente la dinámica organizacional.

Es un documento que sirve como medios de comunicación y coordinación para registrar y transcurrir ordenada y sistemáticamente la información de una organización.

Contienen información en forma detallada, ordenada y sistemática las instrucciones sobre la organización, historia, política y/o procedimientos de una compañía que se consideran necesarios para una mejor ejecución del trabajo.

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de forma ordenada y sistemáticamente la información de una organización como antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos así también los lineamientos e instrucciones que se consideran necesarios para el desempeño de las tareas.”⁸

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

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 procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Son documentos guía, eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización, en ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

⁸ Rodríguez Valencia Joaquín, *op.cit, nota 7*, p.55.

2.2.2 LA APLICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La tarea principal de un administrador es organizar, dirigir, controlar y estimular, esto hace evidente que exista una secuencia de acciones a seguir e indica que antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos que cuenta la empresa.

Los jefes deben realizar esta función y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos, la acción de organizar no se limita a la elaboración de manuales administrativos, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo, el análisis de bienes y servicios, comercialización, finanzas, administración del personal, presupuestos, y una apreciación de capacidades y habilidades que cuenta el personal.

Un manual administrativo es el producto final tangible de la planeación organizacional; en la medida de que el manual contenga los aspectos anteriores, la dirección manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar donde y quien debe hacer el trabajo correspondiente.

Cuando no se cuenta con un manual administrativo, o cuando se dispone de uno pero no está actualizado, o sólo se limita de gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no fue la adecuada.

Los manuales administrativos se pueden aplicar en las pequeñas y medianas empresas, dado que contribuyen a eficientizar el desarrollo de tareas, en la práctica se ha podido constatar que la mayoría de los organismos nacionales, públicos y privados no consideran necesario establecer por escrito la sucesión y coordinación de las operaciones que componen el trabajo, sin tomar en cuenta que es una manera de establecer una norma, requisito necesario para una organización eficiente.

La actual época se caracteriza por una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones en las cuales se dan más grandes contradicciones de tipo organizacional; pero también porque la gran mayoría del volumen de producción nacional todavía es generado por las pequeñas y medianas empresas.

Por esta razón es inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito, tal afirmación podría parecer un poco excesiva en el ámbito macro administrativo.

Pero no ocurre en el mismo caso en las organizaciones pequeñas en las que cada año se disipa inútilmente una gran cantidad de riquezas debido a robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, falta de controles o insuficiencia directiva, lo anterior nos demuestra que los principios de la teoría administrativa no sólo son válidos para las grandes empresas, sino también para las pequeñas y medianas empresas y sobre todo para el sector público, es por eso que los principios administrativos son universales y amplios, su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social.

En conclusión donde existe un organismo es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implanten procedimientos y políticas, todo lo señalado debe establecerse por escrito y darse a conocer por medio de los manuales administrativos.

2.2.3 LA CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Por su naturaleza o área de aplicación

- Micro administrativos:

Son manuales que pertenecen a una sola organización, a la que se refiere a ella de modo general o se ajustan a algunas de sus áreas en forma específica.

- Macro administrativos:

Son documentos que contienen información de más de una organización o compañía.

- Meso administrativos:

Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su contenido

- De organización:

Estos manuales contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación estructura orgánica.

- De procedimientos:

Documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones.

- Gestión de calidad:

Documento que consiste en la gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad objetiva y política de calidad, responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de calidad, mapas de procesos, responsabilidades de alta gestión, recursos humanos y realización del servicio.

- De historia de la organización:

Documentos que refieren la historia de la organización, es decir su creación, su desarrollo, crecimiento, evolución, logros y situación, este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita al personal su adaptación y ambientación laboral, además funciona como un mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades y proveedores, clientes y usuarios.

La información histórica puede enriquecer a otros manuales como el de la organización, políticos y contenidos múltiple.

- De políticas:

Guías básicas para realizar actividades, sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.

- De contenido múltiple:

Manuales que concentran información relativa a aspectos de una organización, el objetivo de agruparlas en un sólo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea accesible para una consulta.
- Viable económicamente.
- Instructivo de nivel directivo.

- De puestos:

Conocido como manual individual o instructivo de trabajo, precisa información y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- De técnicas:

Esté documento detalla los principios y criterios necesarios para utilizar las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

- De ventas:

Es un documento de información específica para apoyar la función de ventas: incluye:

- Comercialización.
- Descripción de productos.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de ventas.
- Análisis de la competencia.

- De producción:

Documento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas las fases.

- De finanzas:

Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles.

- Personal:

También conocidos como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control del empleado.
- Capacitación y desarrollo.
- Normatividad.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones.

- Operación:

Estos manuales también se utilizan para orientar el manejo del equipo y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo, demanda un conocimiento específico.

- Sistemas:

Instrumento que sirve de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informativos de una organización.

Por su ámbito

- Generales:

Documentos que contienen información general de una organización, según sea la naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma de operación, ámbito y tipo de personal.

- Específicos:

Estos manuales concentran información de un área o unidad organizacional específica; por concierto incluyen la descripción de puestos.

Duhalt Krauss y Rodríguez y Valencia proponen la siguiente clasificación de manuales administrativos, por contenido y por función.

- Manual de Historia: proporciona información referente a la historia de la empresa, desde su origen hasta su posición actual; brinda un panorama general sobre la organización su tradición y filosofía, logrando que el personal se sienta parte de la misma.
- Manual de Organización: Su propósito es mostrar en forma específica de la estructura organizacional formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos y sus relaciones.
- Manual de Políticas: Descripción detallada de los lineamientos a seguir dentro de las actividades y toma de decisiones para el logro de los objetivos, éste manual proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

- Manual de Procedimientos: Está dirigido al personal, es una guía de cómo hacer el trabajo, sirve como control confiable en la evaluación de sistemas y procedimientos administrativos.
- Manual de Contenido múltiple: Surge cuando la simplicidad de la organización y de lo relacionado a ella, no justifica la elaboración y uso de distintos manuales; por lo que este manual es una combinación de dos o más manuales dividido por secciones.

Por su función

“Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar; dentro de este apartado puede existen los siguientes tipos:

- Manual de Producción: Describe las instrucciones en base a los problemas cotidianos, destinados a lograr su mejor y pronta solución; surge por la necesidad de coordinar el proceso de fabricación.
- Manual de Compras: Consiste en definir el alcance, función y métodos de compras; de preferencia debe estar escrito.
- Manual de Ventas: Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información del trabajo de ventas.
- Manual de Finanzas: Muestra por escrito las obligaciones financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están trabajando con dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- Manual de Contabilidad: Abarca los principios y técnicas de la contabilidad; contiene aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, entre otros.
- Manual de Crédito y Cobranzas: Señala por escrito procedimientos y normas de esta actividad; contiene aspectos de: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- Manual de Personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal; contienen aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- Manual Técnico: Presenta los principios y técnicas de una función operacional determinada; sirve de referencia para la unidad administrativa y el personal responsable de una actividad.
- Manual de Adiestramiento o Instructivo: Explica las actividades, procesos y rutinas de un puesto específico; por lo general va dirigido a personal con poco conocimiento de la materia, utiliza técnicas programadas de aprendizaje y cuestionarios de autoevaluación para asegurar la comprensión del tema.

Por su ámbito de aplicación

Solo existen dos tipos de clasificación por ámbito de aplicación:

- General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto; dentro de éste se tienen a los manuales siguientes, manuales generales de organización: Resultado de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indica organización formal y estructura funcional.

- Manual general de procedimientos: Surge de la planeación y engloba procedimientos de cada una de las unidades orgánicas de la empresa.

- Manual general de políticas: Asienta por escrito los deseos y actitudes de la dirección, para toda la empresa, actuar de todo el personal de acuerdo a condiciones generales.

- Específicos

Abarca el contenido de información de un área determinada de la empresa; define uniformemente las actividades y responsabilidades del área o función; dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes tipos:

- Manual específico de reclutamiento y selección.

- Manual específico de auditoría interna.

- Manual específico de políticas de personal.

- Manual específico de procedimientos de tesorería.

2.2.4. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Diseñar el proyecto

La tarea de preparar y elaborar manuales administrativos se necesita de precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los está consultando; para ellos se debe poner atención en cada una de las etapas de integración, delineando un proyecto que se consigne todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Responsables

Para iniciar los trabajos que llevan a la preparación de un manual es necesario que no se diluya en algunas personas la responsabilidad de conducir acciones, por las que se deben asignar a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, auxiliares y analistas, que dirija su diseño, implementación y actualización; de esa forma se logra similar el contenido y la presentación de la información.

Delimitación del universo de estudio

Los responsables de preparar el manual administrativo tienen que definir y delimitar el campo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, se debe evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

Estudio preliminar

Es un paso indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en las diferentes áreas de la organización; con base en él se pueden definir la estrategia general para levantar información; identificación de las fuentes, actividades a realizar, la magnitud y alcances del proyecto y los diferentes instrumentos que se requerirán en el trabajo; y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Fuentes de información

Es la referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se puedan obtener datos para la investigación, las más representativas destacan:

Instituciones: organizaciones que trabajan coordinadamente o pertenecen al mismo sector de la que es objeto de estudio, organizaciones líderes en el mismo campo y organizaciones que prestan servicios necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

Archivos de organización: de forma general misión, visión, objetivos y filosofía y de las fuentes áreas de la organización.

Directivos y empleados

- Personal directivo, que maneja información idónea para percibir cualquier modificación del comportamiento de la organización y su entorno.

- Personal de nivel medio o gerencial, cumple con la función de supervisión, lo que permite detectar cambios en las condiciones de trabajo y, de acuerdo con ellos, proponer criterios para su estudio.
- Personal operativo o empleados, sus opiniones y comentarios son de gran ayuda, pues en su cargo están las actividades rutinarias de la compañía.

Clientes y/o usuarios: Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

Mecanismos de información: Recursos tecnológicos que permiten acceso a internet que sirven como soporte al estudio.

2.2.5 PREPARACIÓN DEL MANUAL

Como el resultado de análisis, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual; para este efecto, el administrador general o gerente debe convocar a los directivos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

Validación

La información verificada de cada área administrativa debe ser presentada a las personas entrevistadas para que firmen de conformidad en un espacio específico para que corroboren que la información esté completa y sea comprensible.

Estructuración

Una vez que se disponga la información revisada y firmada por cada área, el quipo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual, esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

Formulación de recomendaciones

Es siguiente paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones, aunque esta conversión se efectúa siguiendo en términos generales una sola línea de procedimiento, almágana diferentes criterios, ya que la elaboración de un manual se relaciona con los siguientes aspectos:

- Redefinición de objetivos.
- reorientación de estrategias.
- modificación de estructuras.
- fortalecimiento de normas y políticas.
- Cambios de los instrumentos jurídico- administrativo.
- Reorganización de funciones.
- Ajustes de procesos y procedimientos.
- Mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

Elaboración del informe.

Los resultados obtenidos deben incluirse en un informe en el cual se tiene que exponer las razones que llevaron a obtenerlos e incorporar la información estratégica del proyecto para que la alta dirección tome decisiones oportunas y correctas.

Para tal efecto, es necesario presentar el informe redactado de manera explícita, los informes técnicos deben reservarse para las personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Presentación del manual para aprobarlo

Una vez que el manual quede estructurado, el administrador debe someter a la aprobación de las instancias procedentes; para este efecto se debe convocar al equipo de trabajo, con el cual revisará la documentación por última vez; en dado caso de detectar una falla será necesario trabajar hasta resolverla.

Reproducción del manual

Cuando el equipo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones en los diferentes niveles de decisión, tiene que coordinarse con el área de finanzas o encargada de manejar los recursos económicos con el fin de que el documento se produzca para su distribución e implementación.

Implementación del manual

Representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación y control interno en la organización.

Difusión del manual

Es bueno definir un programa para la presentación del manual y que, con base en las acciones que se establezcan, se celebren pláticas, seminarios y foros de decisión; ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y los beneficios que de ellos pueden resultar.

Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática a las medidas de mejoramiento administrativas derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer una fecha para actualizar el manual.
- Designar un responsable para atender la actualización y revisión.

2.2.6 DISEÑO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para poder elaborar un manual administrativo es necesario establecer parámetros para su diseño, donde se señalan los elementos claves que generen la estandarización de contenidos, los cuales son:

- Identificación.
- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.

- Denominación y extensión del manual ya sea general o específico; en caso de correspondiente a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas debido a su actualización de información.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma, que debe considerar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año.

2.2.7 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para realizar un manual administrativo es necesario llevar una estructura clara que representen los contenidos de forma lógica, que permita a los lectores tener mayor comprensión de los esquemas de trabajo; a continuación se describen los más relevantes.

Portada

Es la primera plana del Manual y puede contener los siguientes datos:

- Nombre de la Dependencia o Entidad y logotipo.
- Título y alcance del documento.
- Área responsable de su elaboración.
- Lugar y fecha de elaboración.

Índice o contenido

Incluye la relación de los capítulos que conforman el Manual aplicándose lo siguiente:

- Dar una referencia numérica o alfanumérica a cada concepto.
- Colocar las referencias a la izquierda de los temas y conceptos incluidos.
- Enunciar cada capítulo con sus secciones, temas y números de página.

Presentación

Es el texto que encabeza el Manual y puede contener lo siguiente:

- Importancia de contar con un Manual.
- Metodología utilizada en el desarrollo del trabajo.
- Contenido del documento y una breve descripción o propósitos básicos que se pretenden alcanzar.

Antecedentes

Comprende una breve descripción del origen de la Dependencia o Entidad, del Decreto o Ley que le dio origen y del proceso de su desarrollo hasta la actualidad.

Marco Jurídico

Es una relación de los ordenamientos o disposiciones jurídicas, de los que se derivan las atribuciones de la dependencia o entidad; es importante que se mencionen las fechas de publicación o vigencia y se presente de acuerdo a un orden.

Atribuciones

Se describen de manera completa y textual las facultades otorgadas a la dependencia o entidad.

Estructura Orgánica

Es la representación gráfica de la dependencia o entidad, que muestra de manera general los puestos o áreas que la integran y establece los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y asesoría.

Descripción de puestos o funciones

Contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica, qué le permiten a la institución cumplir con sus atribuciones legales.

Directorio

Relación de los principales funcionarios que componen la estructura de la Dependencia, Subsecretaría, Dirección.

Firmas de Autorización

Representa la formalización del Manual y comprende las firmas del titular o del jefe del área a la que corresponde el Manual y de la que lo realizó.

2.2.8. CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El contenido de un manual administrativo se adapta a las características de cada empresa, se integra básicamente de los siguientes elementos:

- La misión o razón de ser la empresa, de la cual se derivan los objetivos y las metas para la creación de la empresa.
- Organigrama o representación grafica de la empresa.
- La descripción de puestos presentada en el organigrama, que detalla las funciones que son responsabilidad del ocupante, a quien reporta lo cual es el grado y sobre qué puestos ejerce, asimismo todas las relaciones con puestos de igual jerarquía dentro de su área y con diferentes áreas de la empresa; los puestos similares pueden agruparse en el manual.
- Las normas y políticas o reglamentos relacionadas con las actividades fundamentales, que se tomaran como base al diseñar la estructura, inclusive los mecanismos de coordinación entre los diversos puestos.
- Políticas de carácter general aún cuando no estén relacionadas de manera directa con la estructura.

“El contenido de un manual administrativo varía de acuerdo con el tipo y cantidad de información que se desea detallar, en este caso de incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.”⁹

2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El manual de puestos documenta la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto, para desempeñarlo de la mejor forma.

⁹ Orozco Hernandez Carlos, *Análisis administrativo técnicas y métodos* Editorial EUNEC 2005 4ta edición, P. 135.

El manual de puestos es una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección con el objeto de que la persona que se incorpore al servicio público resulte ser idónea al mismo, y que responda a las necesidades que la Institución enfrenta en la atención de las demandas.

2.3.1 ACLARACIÓN CONCEPTUAL

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

Asociados a la estructura de ventas de la empresa constituye uno de los instrumentos básicos de la dirección de ventas, la descripción no sólo es necesario para efectos de reclutar y seleccionar los mejores candidatos, sino también como herramienta de valuación de puestos, con el objetivo de comprobar que las tareas o actividades que se desempeñan de tal forma y como se diseñaron, por otro lado constituye un factor de motivación pues los empleados se sienten más seguros de conocer exactamente los límites y actividades de sus actividades.

“El análisis de puestos es un procedimiento sistemático para reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, que tipo de personas deben contratarse para esa posición.”¹⁰

¹⁰ Agustín Reyes Ponce, *Análisis y descripción de puestos*, 3ra edición.

“Puesto: es la consecuencia del método cartesiano y de la división del trabajo organizacional que imperó durante casi toda la era industrial”¹¹.

El manual descriptivo de puestos es un instrumento técnico de trabajo que se utiliza comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la técnica empleada en la administración de recursos humanos.

“Puesto: se define como una unidad de la organización que consiste en grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos; estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen a la realización de los objetivos de una compañía.”¹²

Descripción de puestos: Consiste en una declaración por escrito en la que explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo, y otros aspectos determinados, dentro del entorno de una organización, todas las descripciones de puestos se deben basar en el mismo formato, pero la forma y su contenido de las descripciones de puestos varían de una compañía a otra; una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión; otra es descomponer la descripción en varios elementos.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función.

1.- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, generalmente es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos por la hora y los empleados.

¹¹ Dessler Gary, *administración de personal* Editorial MCGRAW, 8va edición 2002 P. 83.

¹² Reyes Ponce Agustín, *Administración del personal*, Editorial MCGRAW 2003

2.- Obligación: es una actividad más atribuida a puestos más diferenciados, es una tarea compleja más mental y menos física.

3.- Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

Por lo tanto el puesto es un conjunto de funciones tareas u obligaciones con una posición definida a la estructura organizacional, es decir, al organigrama; la posición define las relaciones entre un puesto y los demás.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que puede agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa; para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama, en esta definición un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.

La posición del puesto en el organigrama define el nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento al que pertenece; establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer vinculaciones o condiciones.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- 1.- el conjunto de tareas ó obligaciones que desempeña el ocupante.
- 2.- como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones.
- 3.- a quién reporta el ocupante del puesto, es decir la responsabilidad en relación con su jefatura.

4.- a quién supervisa o dirige el ocupante del puesto o la relación con los subordinados.

2.3.2 LA RELEVANCIA DEL DISEÑO DE MANUALES DE PUESTOS PARA LAS EMPRESAS

Los manuales de puestos o descripción de puestos representan una herramienta esencial para todo tipo de empresa, ya que con ellos se puede cumplir, controlar y vigilar todas las funciones y procesos que presenta la organización de una manera clara y sencilla.

El principal fin u objetivo de este proyecto es precisamente eso, ser una guía para que la empresa pueda adquirir un buen funcionamiento.

En el presente trabajo se registraron todos los procedimientos, funciones y descripciones esenciales para el conocimiento del personal de la empresa; contiene una descripción muy amplia de cada puesto de trabajo, al igual que el procedimiento de cada uno, procurando con ello que se identifiquen los responsables de cada proceso, se reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones y que se normalicen las funciones o tareas de cada puesto de manera rutinaria.

En fin, todo este proyecto es con el fin de brindar un apoyo en la solución de problemas futuros o que puedan surgir en la empresa, para que se manejen de una forma eficaz, dinámica, flexible y segura.

2.3.3 TIPOS DE MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Los Manuales de puestos, también llamado manual individual, consisten en un proceso donde se enuncian las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización; la descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones.

Este precisa las labores, los procedimientos y rutinas en particular, describe las labores y explica como deben ejecutarse; los manuales de personal, se pueden elaborar en 3 clases de usuarios:

- Para personal general: prestaciones de empleo, usos de los servicios, reglamento de trabajo, temas de interés.
- Para los supervisores: comunicación de actividades y políticas, señalar circunstancias en las que pueden ser críticas.
- Para unidad personal: políticas y procedimientos por departamento, reclutamiento del personal, análisis, valuación de puestos.

El manual de personal, también llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, los manuales de este tipo, que tratan sobre administración del personal, pueden elaborarse para tres clases de usuarios.

- Para el personal general.
- Supervisores.
- Personal de departamento o unidad.

Alfredo Baquero corrales define al manual de descripción de puestos como un catálogo que contendrá todas las especificaciones de las clases de información adicional para un satisfactorio funcionamiento del sistema clasificado.

Edgar Rodríguez Bolaños: describe que es el documento que contiene el conjunto de especificaciones de clases del sistema de clasificación, por lo general se incluyen, además de las especificaciones, los índices alfabéticos y ocupación de las clases de puestos.

2.3.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Los siguientes son los elementos básicos en un manual de descripción de puestos.

- Código: especialmente en las empresas grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que determinan la misma labor.
- Fecha: Dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción de puestos por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad de desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

- Resumen del puestos y sus responsabilidades: después de la selección e identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción de puestos es un sumario que describa el puesto de trabajo, en ella se especifica el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- Condiciones de trabajo: esta parte describe las circunstancias en que se realiza el cargo; por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.
- Aprobaciones: el grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puestos constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración¹³.

Es necesario señalar los contenidos secuenciales que debe llevar un manual de descripción de puestos, los cuales son:

- Portada o presentación.
- Introducción.
- Misión.
- Organigrama.
- Objetivos del manual.

En cuanto al desarrollo del análisis de puestos como tal, debe señalar:

Identificación del puesto.

¹³ Werther William *Administración de recursos humanos el capital de las empresas* Mc Grawhill 6ª Edición p. 91.

- Relaciones de coordinación.
 - a) Interna.
 - b) Externa.

Descripción genérica del puesto.

Descripción específica y analítica.

Requerimientos y especificaciones del puesto:

- Habilidades.
 - a) Conocimientos.
 - b) Experiencia.
 - c) Iniciativa.

- Responsabilidad:
 - a) Valores.
 - b) Dinero.
 - c) Personal.
 - d) Equipo o maquinaria.
 - e) Factores de especificación.

- Requisitos intelectuales:

Comprenden a las exigencias del puesto referente a los requisitos intelectuales que debe el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto; entre los requisitos o requerimientos más importantes se encuentran las siguientes especificaciones:

- ❖ Escolaridad indispensable.
 - ❖ Experiencia indispensable.
 - ❖ Adaptabilidad al puesto.
 - ❖ Iniciativa requerida.
 - ❖ Aptitudes requeridas.
- Requisitos físicos.

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo tanto físico como intelectual que se requieren y la fatiga que se ocasiona; consideran también la complexión física que debe tener:

Otros autores señalan que la descripción de puestos se debe basar de la siguiente manera:

A) El encabezado, contiene datos importantes de identificación de puestos; esto se refiere a los siguientes puntos:

1.- Título del puesto.

2.- Numero o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar un archivo correspondiente.

3.- Ubicación donde se expresara el departamento, sección o taller en que se desarrolle el trabajo, esto sirve para localizarlo y observarlo en caso que sea necesario.

4.- Especificación de herramientas o maquinas empleadas por el trabajador, para fijar su responsabilidad si están a su cargo, principalmente para precisar mejor el trabajo que está realizando.

5.- Jerarquía y contactos suele añadirse el título o funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el intermedio entre el superior e inferior puesto dentro de una línea laboral; esto ayuda a establecer un escalafón por líneas o especialidades.

7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.

8.- Número de trabajadores que desempeñan el trabajo o puesto, pero no el nombre de los mismos.

9.- Nombre y firma del analista y del supervisor.

10.- Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

B) Descripción genérica; consiste en una explicación general del conjunto de actividades del puesto, suele conocerse con el nombre de resumen o finalidades generales por ser muy breve.

C) Descripción específica consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado, conviene exponer una en un párrafo separado a ser posible con numeración ordinal.

2.3.5 FUNCIONES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El manual de descripción de puestos es usado para comparar puestos y rankearlos, de este modo las compensaciones son más equitativas; el manual de descripción de puestos es una buena herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal, entre otros puntos importantes se encuentran la capacitación, entrenar y desarrollar al personal es mucho más sencillo con la descripción de puestos, en la misma descripción de puestos define performance estándar y a partir de allí se pueden realizar correctas evaluaciones, funciona para analizar flujos de información de la compañía y es vital en los planes de sucesión.

Este documento permite fundamentar el programa de reclutamiento de personal, definir las necesidades de adiestramiento, orientación a los directivos sobre el tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos, determinar al personal requerido cuando existen o hayan vacantes, aplicar debidamente la política de ascensos con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de personal y servir de base al mantenimiento de sistema de salarios.

2.4 DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. .”¹⁴

¹⁴ Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México, 10ª Edición, p. 98.

Con el fin de tener un desempeño laboral necesario es necesario realizar un análisis de puestos.

Puesto: es un requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ellos depende la perfección de estas y la organización de la misma empresa: se forman así; grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida; cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto; cualidades, responsabilidades y condiciones, más para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos, se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir.

“Podemos definir el desempeño laboral como el proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio.”¹⁵

¹⁵ Patricio Jiménez Daniel, *Manual de recursos humanos, 2da edición, Editorial ESIC, 2011, p.219.*

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

El desempeño laboral es medido y administrado por las organizaciones productivas directamente, pero en caso del profesionista, esta valoración es más compleja y difícil, en especial cuando los profesionistas ejercen de manera independiente y no contratada por ninguna empresa o institución.

En el desempeño laboral se ha desarrollado la capacitación basada en competencias; y gracias a esto se ha alcanzado muchos resultados a partir de la definición de competencia para las distintas actividades.

2.4.1 ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL

Los elementos de la administración de desempeño son un sistema que se encuentra dentro de la administración de personal en cual tiene como objetivos direccionar los resultados del negocio mediante objetivos previamente establecidos; también fomenta el desarrollo de las capacidades de los empleados determinando los roles y las competencias de cada persona.

Los elementos de la administración de desempeño ayudan en el potencial de los empleados en donde colabora para que se tomen mejores decisiones sobre su conocimiento, planes de carrera y las compensaciones.

Es un sistema que permite ser aplicado al desempeño de un individuo en el puesto laboral que realiza sus actividades en donde además se evalúa su potencial de desarrollo; esta herramienta se utiliza para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; mide el potencial humano, mejora el desempeño, brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización, entre otras funciones.

Con respecto a los elementos de la administración de desempeño se detallan:

- Los objetivos: Sirven para guiar al empleado en el desempeño para el logro de los objetivos utilizando para eso la estrategia establecida por la organización.

Pueden ser:

Objetivos estratégicos: en donde se incluye los resultados clave del puesto con sus indicadores.

Objetivos de capacitación: indican qué tipo de conocimientos son necesarios para cubrir las necesidades del puesto:

- Las competencias: Se presentan con determinadas finalidades como son la orientación al desempeño mediante la definición de los comportamientos requeridos por la organización, el control de los riesgos que se pueden presentar cuando se están cumpliendo los objetivos y explicar los desvíos que se produzcan en la ejecución de los objetivos; describen los conocimientos, las motivaciones y también los comportamientos que van a estar ligados al éxito o al fracaso de un puesto laboral: cuando se habla de comportamientos se refiere a la especialización, como ser el dominio del idioma, licencia de conducir, entre otros; las motivaciones son claves para que el empleado pueda desempeñar el trabajo; los comportamientos permiten saber si el individuo puede o no realizar el trabajo.
- Los indicadores de gestión: Su finalidad es guiar y también controlar el desempeño para llegar a cumplir las estrategias organizacionales.

2.4.2 LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Otros autores señalan que los elementos importantes en el desempeño laboral son la evaluación del desempeño y gestión de desempeño

La evaluación del desempeño a través de los elementos de la administración de desempeño permite conocer como ha sido el desempeño del empleado en un año laboral; la retroalimentación que produce es objetiva y fiel, la cual servirá para plantear cuál es el desempeño del empleado, esta retroalimentación se puede presentar como mínimo dos veces en el año.

“Evaluación del desempeño: constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera su contribución total a la organización y el ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa, la mayor parte de los empleados procura tener obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen sus actividades.

Los administradores de las labores deben de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.”¹⁶

Evaluación de desempeño de 360 grados es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes empresas, donde la persona es evaluada por todo un entorno jefes, pares y subordinados.

La evaluación de desempeño es considerada como un sistema formal de evaluación y revisión del desempeño laboral individual de equipos.

La evaluación de desempeño es un mecanismo potencial para el desarrollo de la organización, es necesario que los gerentes den cuenta que la evaluación del desempeño es un proceso integral y continuo; no simplemente un acontecimiento periódico.

La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales; para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.

La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo, los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar;

¹⁶ Werther, William, *op.cit. nota 13*, p. 302.

La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que también los empleos, los equipos y finalmente la organización, cada función de recursos humanos contribuye a este desempeño, el proceso de la planeación del capital humano, el reclutamiento y selección del personal es realmente necesaria para un buen desempeño en la organización.

Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

El autor Daniel patricio Jiménez señala que la gestión del desempeño es sobre todo una visión positiva de las personas, ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas; pero igual forma sirve para identificar problemas en el sistema de información humano de recursos humanos; las personas cuyo desempeño es insuficiente pueden poner de relieve deficiencias en los procesos de selección, orientación y capacitación y pueden evidenciar que el diseño del puesto o los factores externos al sistema no han sido considerados en todas sus facetas.

2.4.3 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

Son los sistemas de calificación de cada indicador o dimensión y consiste en la aplicación de puntuación que refleje el nivel de desempeño en las dimensiones o variables identificarlas, algunos autores proponen que deben ser de uso fácil, fiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño, la medición de las dimensiones deberá ser normalizada para la empresa y para ello se deberán fijar estándares de actuación que eviten en todo caso la discrecionalidad y por lo tanto la discriminación y falta de equidad.

Los sistemas de medición se clasifican en:

Objetivos son aquellos que resultan verificables por otras personas, y por norma general las mediciones objetivas tienen que ser de índole cuantitativa; se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, nivel de ahorro de materiales, cantidades vendidas o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Subjetivos que son calificaciones, que se basan en opiniones del evaluador; los sistemas de medición subjetivos del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación.

2.4.4 EL DESEMPEÑO LABORAL COMO ESTRATEGIA PERSONAL

Dependiendo de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas idean estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivo.

Las pequeñas empresas, o aquellas que cuentan con recursos limitados, requieren de estrategias de motivación laboral que en el nivel macro brinde a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

“Según Sandra Patricia Suárez, ingeniera de productividad y calidad que trabaja como jefe de Gestión Humana y Vinculación de la Corporación Interuniversitario de Servicios CIS, en estas empresas se debe tener presente, inicialmente, un salario justo y equitativo, sin olvidar que en el trabajo se satisfacen muchas necesidades que trascienden el orden económico”.¹⁷

Muchos trabajadores están insatisfechos con sus trabajos y esto repercute en su desempeño, lo ideal es que pueden desenvolverse en un ambiente laboral positivo que les permita ser buenos profesionales y valorados.

Los trabajadores necesitan ser escuchados y atendidos; saber cómo incentivarlos y mejorar su rendimiento es clave; para esto, es vital que puedan trabajar en un ambiente laboral positivo.

Identificar las personas más talentosas en la empresa, hacer un sondeo de las necesidades y aspiraciones en la compañía y determinar las tácticas para elogiarlos y recompensarlos por sus logros.

Delimitar las características comunes de los empleos y divide las necesidades en grupos.

Construir y diseñar planes que pueden apoyarlos a tener un desempeño más armónico, que se sientan más cómodos trabajando y perciban lo valorado que es su trabajo.

Acompañar las políticas de flexibilidad con metas y objetivos de crecimiento y productividad, a fin de que evalúe el mejoramiento de su desempeño.

¹⁷ Cultura Organizacional, www.culturaemedellin.gov.co/sites/culturaE/miempresa/noticias.

Realizar un diagnóstico de los aspectos que se desea y mejorarlos para que se pueda hacer una medición de resultados y establecer nuevas estrategias que les beneficien a los empleados.

2.4.5 DIFERENCIACIÓN ENTRE DESEMPEÑO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la capacidad o nivel de por unidad de superficie de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales, desde el punto de vista económico se define al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo; la productividad suele estar asociada con el tiempo y la eficiencia, cuando menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos a nivel en el cual se aprovechen los recursos disponibles, en una organización la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para lograr una productividad adecuada se debe analizar con detenimiento los métodos usados.

Desempeño laboral es definido como la manera en la cual los miembros de una organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con autoridad.

La productividad es la capacidad de una organización o empresa que tiene para desarrollar productos relacionados con el tiempo y recursos, calculada mediante la cantidad de productos o servicios producidos en un período de tiempo determinado entre los recursos utilizados; y el desempeño en la eficiencia individual o grupo de trabajo con el cual se logran los objetivos establecidos calculados mediante evaluaciones de 360 o de desempeño.

2.4.6 EL IMPACTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

En la actualidad el desempeño laboral en las organizaciones es un tema de mucha importancia para las compañías, pues con ello se cumplen con los objetivos que la compañía desea; por ello la mayoría de las empresas se enfocan en su evaluación del desempeño para aumentar la calidad en los productos o servicio.

Al realizar las evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar programas; además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas más específicos.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas.; esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Se puede dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado; con ello se puede dar cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación; cuanto mejor sea la motivación mejor se puede desempeñar el trabajo y con ello mejorar la productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensarlos por los logros obtenidos y ofrecer un buen clima laboral.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA PARIS S.A DE C.V

Mediante el siguiente diagnóstico administrativo se pretende mostrar la situación actual de la empresa, los medios que dispone para generar bienes y servicios, mecanismos de coordinación, plataforma tecnológica, estimación de liderazgo y cultura organizacional, incluyendo los valores de la empresa.

1.- Situación actual de la organización: es una empresa de giro comercial dedicada a la transformación de materia prima para su consumo, cuenta con 2 sucursales, ubicadas en Mario Molina Veracruz Centro y la otra sucursal se encuentra en la Calle Urano, Boca del Río, Veracruz.

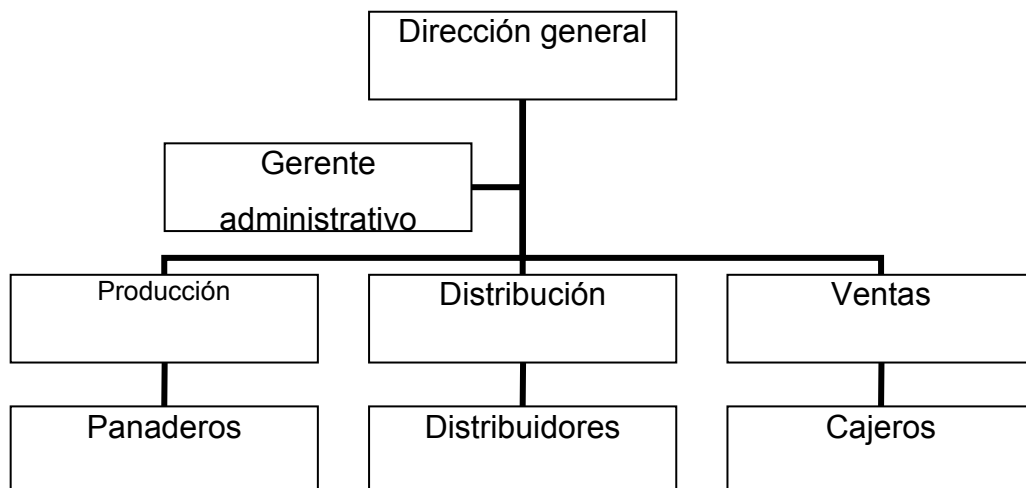
2.- La panadería París dispone con 5 áreas funcionales producción, distribución, administrativo y ventas, y con la suficiente tecnología para transformar la materia prima en alimentos para su consumo.

3.- La organización cuenta con cajas registradoras que se encargan de realizar los cortes de forma sencilla, cuenta con cámara de fermentación, cámara de refrigeración, hornos y utensilios para la comida de igual forma contiene estufas, entre otros.

4.- El estilo de liderazgo es de forma tradicional, basada en los objetivos de la empresa.

5.- La cultura organizacional de la empresa está conformada por los siguientes valores; confiabilidad, rapidez, honestidad, superación, eficiencia, atención constante, innovación, trabajo en equipo y responsabilidad.

6.- Organigrama General:



El establecimiento de la Panadería París no tiene establecido un manual de descripción de puestos, por lo tanto, la falta de un manual de descripción de puestos, ha generado una serie de problemas, existiendo una mala organización dentro de las funciones administrativas, que ha causado estrés laboral en las diferentes áreas del establecimiento, hay una falta de control interno, que está desarrollando deficiencia en el proceso de productividad.

Causando un mal desempeño en los empleados, ocasionando problemas de eficiencia y productividad dentro de la empresa, con la falta de un manual de descripción de puestos, las políticas de selección de personal, inducción y capacitación son pobres, provocando deficiencia en el desempeño laboral en los empleados del establecimiento.


3.2 MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

El siguiente documento, es el resultado de la aplicación de instrumentos que permitieron la obtención de datos necesarios para su diseño, a fin de generar el manual, con la descripción y especificaciones de cada puesto que forma parte de la Panadería París S.A de C.V.

El manual de descripción de puestos se construyó mediante la aplicación de cuestionarios, con preguntas estructuradas para poder tener información de las actividades de cada uno de los empleados en las diferentes áreas de la organización, con el fin de presentar una visión más clara de la organización, precisar las funciones de los empleados y para promover el aprovechamiento de los recursos humanos.

El manual de descripción de puestos se elaboró vaciando los cuestionarios aplicados a los diferentes empleados de las áreas correspondientes, con el fin de relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

Se ordenó la información con el fin de poder dar una estructura al manual de descripción de puestos; se clasificó y analizó la información para poder llegar a un diagnóstico y describir los puestos mediante su jerarquía y actividades.


	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Manual de descripción de puestos

Panadería París S.A. de C.V.




Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Índice

Introducción.....	69
Objetivos.....	70
Organigrama.....	71
Antecedentes.....	72
Misión.....	73
Visión.....	73
Valores.....	73
Descripción de puestos.	
• Director General.	75
• Gerente administrativo (Encargado).	79
• Ventas (Cajero).	83
• Producción (panaderos).	87
• Distribución (Repartidor)	91
• Limpieza	95

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30


Introducción

El Manual de descripción de puestos es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal de la panadería París en la ejecución de las labores asignadas a cada departamento; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones e identificar omisiones en el desempeño de las labores del personal; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos generales.

El Manual de descripción de puestos contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los departamentos y puestos.

Este manual está dirigido a todo el personal de la panadería París que deseen conocer el funcionamiento organizacional de esta empresa, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso, cómo un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas funciones operacionales que ejecutará.


Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

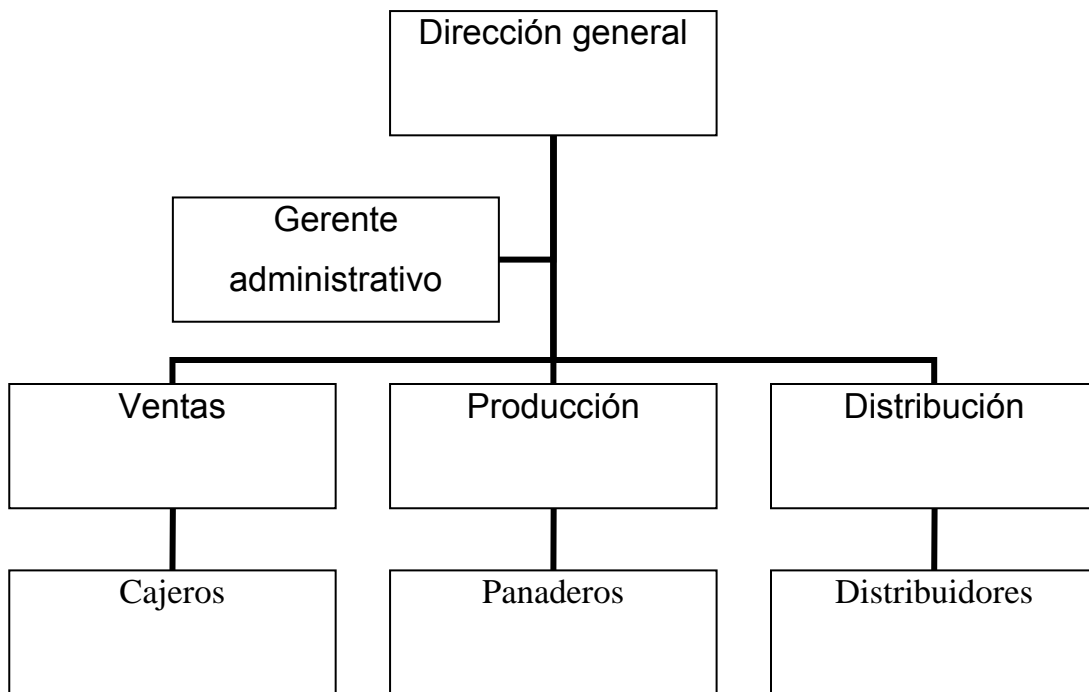
Objetivos

- Definir las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la empresa.
- Mejorar la funcionalidad de los empleados.
- Optimizar el control interno.
- Documentar la información en forma ordenada y específica sobre descripción, responsabilidades y condiciones de trabajo.
- Servir como medio de integración en la empresa.
- Mejorar y precisar el desempeño de las actividades administrativas.
- Determinar los perfiles de puestos y ayudar a la política de selección de personal.


Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Organigrama



Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30


ANTECEDENTES.

Panificadora Panadería París S.A. de C.V. inicia a principios del año de 1970 por el señor Jorge Acosta en el municipio de Boca del Río ubicado en el sureste de Veracruz, México.

Los orígenes de éste Pan Artesanal se remontan aprovechando los productos naturales de la región; continuando con esta tradición, su hija Roció Acosta junto a su esposo Gerardo Rodríguez y su familia, han conservado el sabor antiguo y la calidad de sus productos a casi 45 años de su fundación.

Siendo esta una empresa que ha pasado de generación a generación pero comprometiéndose a respetar las formulas originales que la ha distinguido con su preferencia.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Misión:

Satisfacer las necesidades del cliente, ser distinguido por presentar una empresa familiar atractiva por su servicio de calidad y precio en el estado de Veracruz.


Visión:

Ser una empresa competitiva a nivel regional desde el compromiso de calidad y tradición.

Valores:


- Confiabilidad.
- Rapidez.
- Honestidad.
- Superación.
- Eficiencia.
- Atención constante.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Descripción y análisis de puestos

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

1.- Identificación del puesto

Nombre del puesto: Director General.

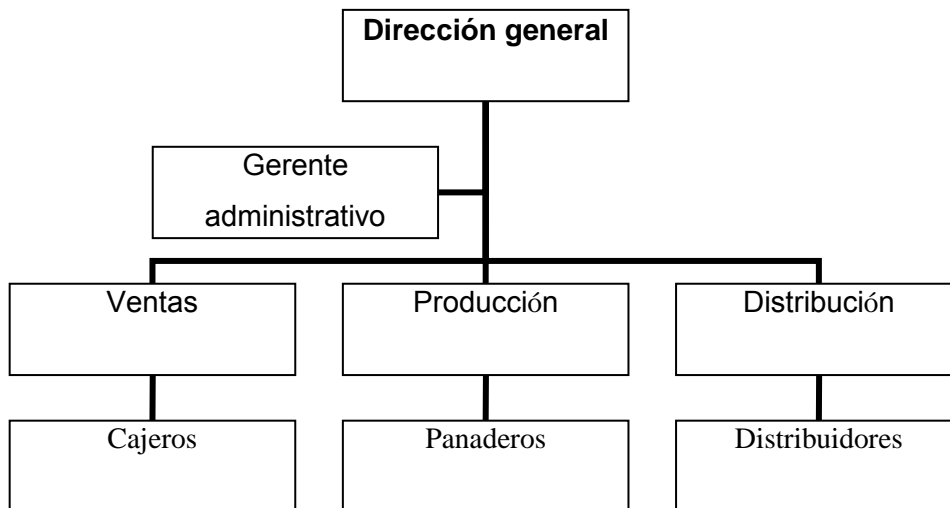
Ubicación: Panadería París Veracruz.

Departamento: Todas las áreas.

Sección a la que pertenece: Dirección.

Secciones a su cargo: Gerente administrativo.


Puesto bajo su mando: Producción, distribución y ventas.



Jefe inmediato: No aplica.

Reporta además a: No aplica.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Contactos permanentes:

- Internos:
 - a) Con el cajero para supervisión y coordinación de ventas.
 - b) Con el producción para supervisión de materia prima y productos.

- Externos:

Puestos intermediarios:

- a) Superiores: No tiene puestos superiores.
- b) Inferiores: Administrativo, producción, distribución y ventas.


2.- Descripción genérica

Descripción brevemente: Realizar supervisión y coordinación de forma general en las áreas de la organización.

3.- Descripción específica

- Actividades diarias: Revisión, planeación y control de los inventarios y coordinación en ventas.
- Actividades periódicas: Declaraciones y pago de contribuyentes e impuestos.
- Actividades eventuales: No aplica.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

4.- Especificación del puesto

Habilidades

Conocimientos: Conocimientos en ventas, administrativos, inventarios y contabilidad.

Experiencia: Tener experiencia de 1 año y medio en el puesto de encargado. O administrativo.

Iniciativa:

Este puesto tiene como parte esencial la iniciativa de sugerir eventualmente métodos y mejoras para el trabajo, creación de nuevos sistemas y procedimientos y formas.

ESFUERZO:


Físico:

Regularmente cargar, jalar, regularmente empujar, sujetar.

Mental:

Tensión nerviosa.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

RESPONSABILIDAD:

Con personas:

Con los proveedores para la distribución y entrega de mercancía.

Con dinero:

Manejo de la caja y corte de caja.

Con documentos:

Realizar facturas, notas y archivos de papelería.

CONDICIONES DE TRABAJO


Riesgo de trabajo:

Aplastamiento de dedos, caídas, heridas causadas por las caídas y tensión nerviosa.

Ambiente Laboral:

Sin presión sin estrés con una buena actitud hacia los empleados.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

1.- Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado administrativo.

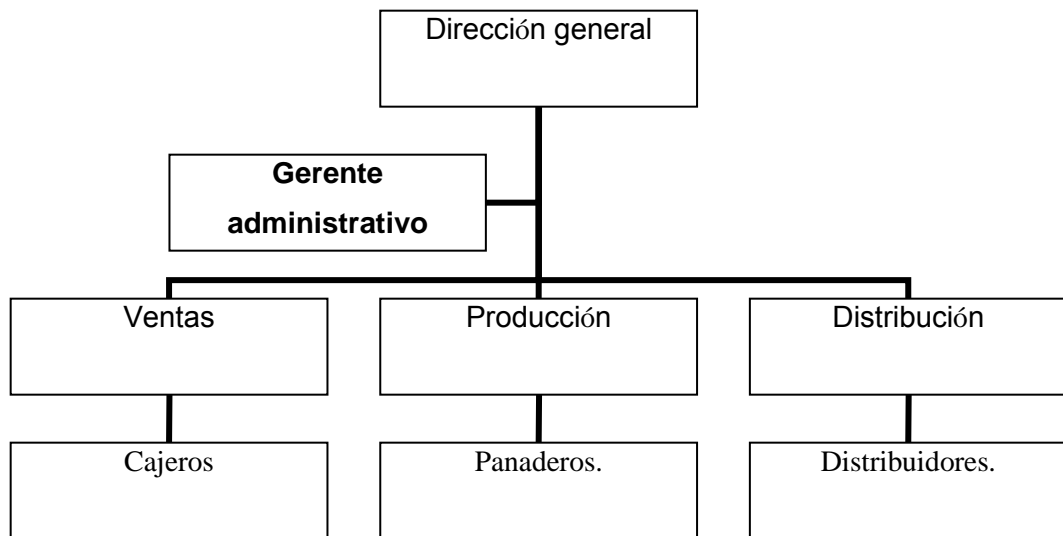
Ubicación: Panadería París Veracruz.

Departamento: Administrativo.

Sección a la que pertenece: Administrativo.

Secciones a su cargo: Producción, caja y distribución.

Puesto bajo su mando: Producción, caja y distribución.




Jefe inmediato: Gerente general.

Reporta además a:

Al dueño para revisar cortes y pedidos.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Contactos permanentes:

a) Internos:

- Con el cajero para corte de caja.
- Con el producción para control de producción.
- Con el de repartidor o chofer para rotación de inventario y entrega.

b) Externos:

Con el cliente para atención y cobrar.

Puestos intermediarios:


Superiores: Gerente general.

Inferiores: Producción, ventas, distribución y limpieza.

2.- Descripción genérica

Descripción brevemente: En este puesto se necesita revisar y hacer el corte de caja, supervisión de producción.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

3.- Descripción específica

- Actividades diarias: Revisar y hacer el corte de caja, revisar la producción.
- Actividades periódicas: Realizar pedidos de diferentes clases.
- Actividades eventuales: No aplica.

4.- Especificación del puesto


Habilidades

Conocimientos: en este es necesario leer y escribir, tener facilidad en operaciones de aritméticas, matemáticas de taller, manejo archivos, conocimientos básicos de contabilidad.

Experiencia: Tener experiencia de 1 año y medio en el puesto de encargado o administrativo.

Iniciativa: Este puesto tiene como parte esencial la iniciativa de sugerir eventualmente métodos y mejoras para el trabajo, creación de nuevos sistemas y procedimientos y formas.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

ESFUERZO:

Físico: Regularmente cargar, jalar, regularmente empujar, sujetar.

Mental: Tensión nerviosa.

RESPONSABILIDAD:

Con personas: Con los proveedores para la distribución y entrega de mercancía.

Con dinero: Manejo de la caja y corte de caja.


Con documentos: Realizar facturas, notas y archivos de papelería.

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo de trabajo: Aplastamiento de dedos, caídas, heridas causadas por las caídas y tensión nerviosa.

Ambiente Laboral: Sin presión sin estrés con una buena actitud hacia los empleados.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

1.- Identificación del puesto

Nombre del puesto: Cajero.

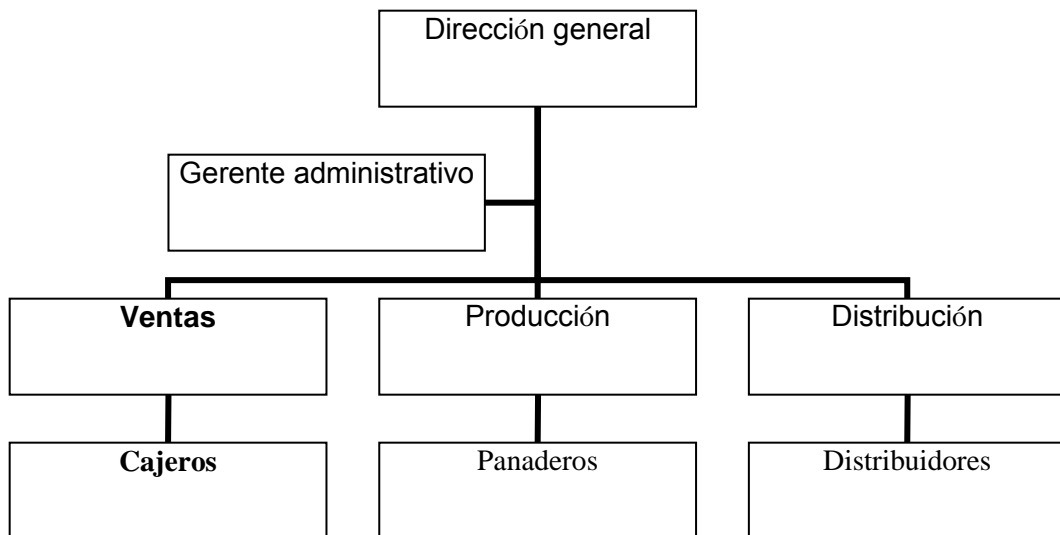
Ubicación: Panadería París Veracruz.

Departamento: Ventas.

Sección a la que pertenece: Ventas.

Secciones a su cargo: Caja.

Puesto bajo su mando: No aplica.




Jefe inmediato: Encargado.

Reporta además a:

Gerente general para corte de caja.

Director o dueño para pedidos y cortes de caja.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Contactos permanentes:

a) Internos:

- Con el de limpieza para otorgar un buen servicio.
- Con el encargado para revisar el corte.

b) Externos:

Con el cliente para atención y cobrar.

Puestos intermediarios:

Superiores: Gerente general.

Inferiores: Limpieza.


2.- Descripción genérica

En este puesto se necesita llevar o mantener una buena atención con el cliente, hacer pedidos y cobrar la cantidad de productor a los consumidores.

3.- Descripción específica

- Actividades diarias: Atención al cliente y cobranza, corte caja al cierre de la jornada.
- Actividades periódicas: Coordinar los pedidos de diferentes solicitudes, archivo de informes, vinculación con clientes.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

- Actividades eventuales: Revisión de cuentas por cobrar, revisión de cartera de clientes y deudores.

4.- Especificación del puesto


Habilidades

Conocimientos: en este es necesario leer y escribir, tener facilidad en operaciones de aritméticas, sobre manejo de equipo de registro, trato con los clientes y facilidad de palabra.

Experiencia: Se requiere para el puesto un mínimo de 2 años en puestos similares.

Iniciativa: Este puesto tiene como parte esencial la iniciativa de sugerir eventualmente métodos y mejoras para el trabajo, procedimientos y uso o llenado de formas.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

ESFUERZO:

Físico: Cargar, empuja, sujeta de manera regular algunos paquetes o cajas con contenido de productos.

Mental: Tensión nerviosa por manejo de equipo y dinero en efectivo.

RESPONSABILIDAD:

Con personas: Con los clientes.


Con documentos: Manejo de facturas y notas de pago así como pedidos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo de trabajo: Heridas causadas por las caídas.

Ambiente Laboral: Sin presión sin estrés con una buena actitud hacia los empleados y clientes.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

1.- Identificación del puesto

Nombre del puesto: Panadero o producción.

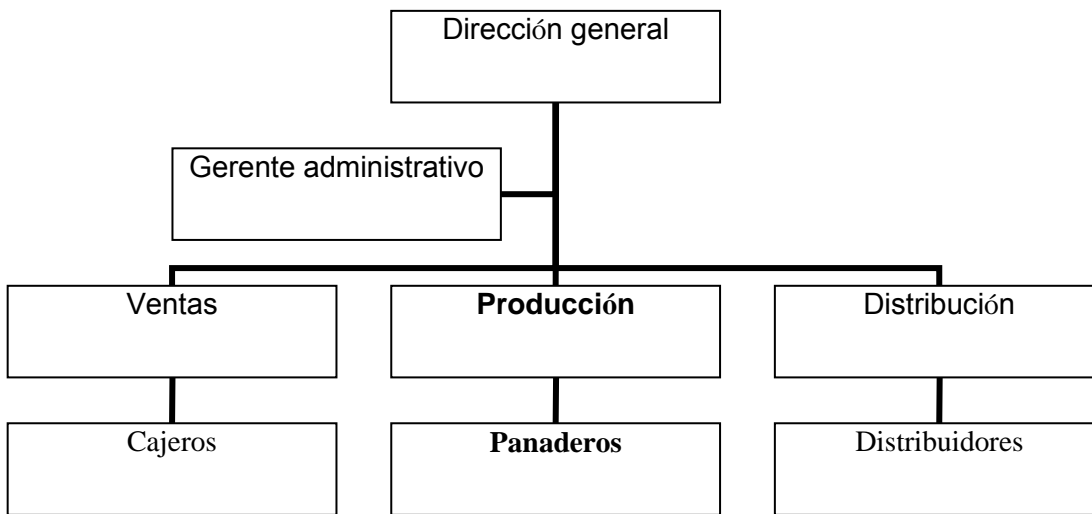
Ubicación: Panadería París Veracruz.

Departamento: Producción.

Sección a la que pertenece: producción.

Secciones a su cargo: Producción.


Puesto bajo su mando: Producción.



Jefe inmediato: Gerente administrativo.

Reporta además a: Gerente general y dirección general.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Contactos permanentes:

a) Internos:

- Con el cajero para numero de productos a elaborar.
- Con el administrativo para inventario y materia prima.

b) Externos: No tiene relación con externos.

Puestos intermediarios: No aplica.

Superiores: Gerente general, encargado, cajero.

Inferiores: Limpieza y cajero.


2.- Descripción genérica

En este puesto se necesita transformar la materia prima en productos durante todo el día.

3.- Descripción específica

- Actividades diarias: Transformación de materia prima en productos.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

- Actividades periódicas: Encargado de supervisar la elaboración de productos.
- Actividades eventuales: Pedidos extraordinarios en fechas festivas o extraordinarias.

4.- Especificación del puesto

Habilidades Conocimientos: para este puesto no es necesario leer y escribir manejo con opciones aritméticas, conocimientos de contabilidad, es necesario solo el manejo de maquinas.

Experiencia: Tener experiencia de 1 año y medio en el puesto de producción de productos.


Iniciativa: Este puesto tiene como parte esencial la iniciativa de sugerir eventualmente métodos y mejoras para el trabajo, creación de nuevos sistemas y procedimientos y formas.

ESFUERZO:

Físico: Regularmente cargar, jalar, regularmente empujar, sujetar.

Mental: Tensión nerviosa.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

RESPONSABILIDAD:

Con personas: Con los proveedores para el abastecimiento de productos.

Con dinero: No aplica.


Con documentos: No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo de trabajo: Aplastamiento de dedos, caídas, heridas causadas por las caídas y tensión nerviosa.

Ambiente Laboral: Sin presión sin estrés con una buena actitud hacia los empleados.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

1.- Identificación del puesto

Nombre del puesto: Repartidor.

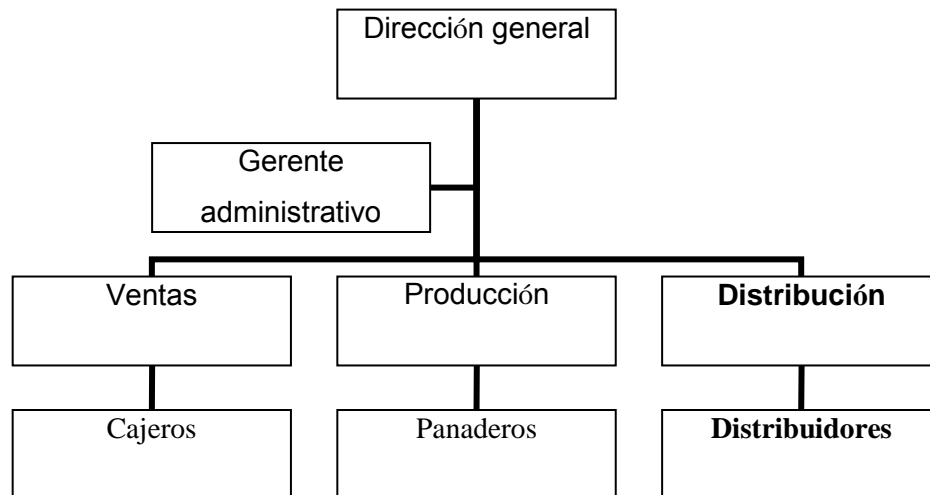
Ubicación: Panadería París Veracruz.

Departamento: Distribución.

Sección a la que pertenece: Distribución.

Secciones a su cargo: Distribución y transporte.


Puesto bajo su mando: Distribución y reparto.



Jefe inmediato: Gerente administrativo.

Reporta además a: Al gerente general, producción y cajero.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Contactos permanentes:

- Internos: Con el gerente administrativo para reparto de mercancía.
- Externos: Con el cliente, al momento de la entrega del producto.

Puestos intermediarios:

Superiores: Gerente general y director general.

Inferiores: Limpieza.


2.- Descripción genérica

Descripción brevemente: En este puesto se necesita hacer reparto y entrega de productos.

3.- Descripción específica

- Actividades diarias: Repartir productos, cuando se haga un pedido a domicilio.
- Actividades periódicas: Encargado de surtir mercancía a los clientes.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

4.- Especificación del puesto

Habilidades

Conocimientos: para este puesto no es necesario leer y escribir manejo con opciones aritméticas, conocimientos de contabilidad, es necesario solo el manejo de maquinas y transporte.

Experiencia: Tener experiencia de 1 año y medio de repartidor y entrega de mercancía.


Iniciativa: Este puesto tiene como parte esencial la iniciativa de sugerir eventualmente métodos y mejoras para el trabajo, creación de nuevos sistemas y procedimientos y formas.

ESFUERZO:

Físico: Regularmente cargar, jalar, regularmente empujar, sujetar.

Mental: Tensión nerviosa.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

RESPONSABILIDAD:

Con personas: Con los proveedores para la distribución y entrega de mercancía.

Con dinero: Manejo de efectivo al momento de la entrega.


Con documentos: Facturas, notas y archivos de papelería.

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo de trabajo: Aplastamiento de dedos, caídas, heridas causadas por las caídas y tensión nerviosa.

Ambiente Laboral: Sin presión sin estrés con una buena actitud hacia los empleados.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

1.- Identificación del puesto

Nombre del puesto: Limpieza.

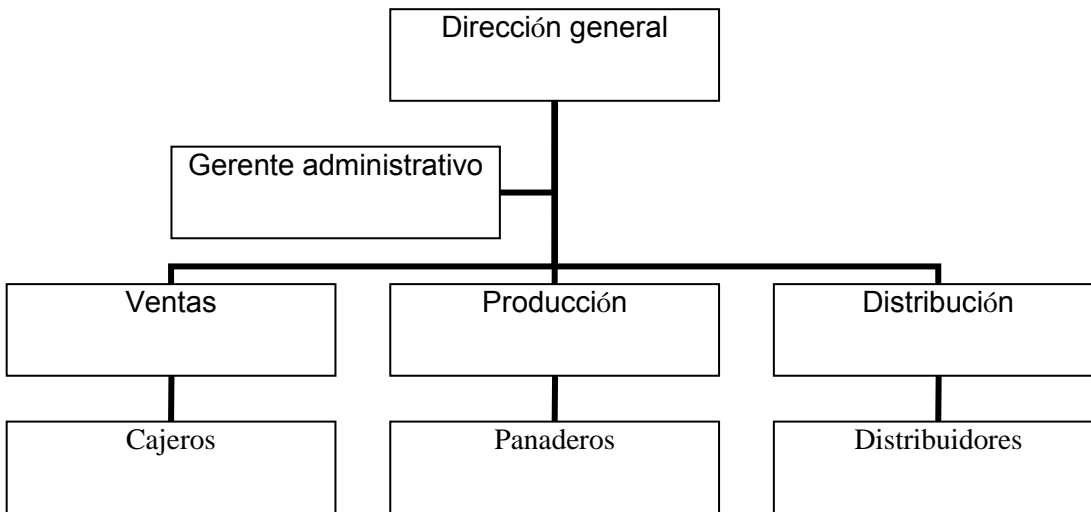
Ubicación: Panadería Paris Veracruz.

Departamento:

Sección a la que pertenece: Limpieza.

Secciones a su cargo: No aplica.

Puesto bajo su mando: No aplica.




Jefe inmediato: Gerente administrativo.

Reporta además a:

Al gerente general, producción y cajero.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

Contactos permanentes:

- Internos:
 - a) Con el cajero para limpieza de utensilios.
 - b) Con el producción para la limpieza de maquinas.

- Externos: No tiene relación con externos.

Puestos intermediarios:

Superiores: Gerente general, encargado, cajero.

Inferiores: No tiene puestos superiores.

2.- Descripción genérica

Descripción brevemente:


En este puesto se necesita hacer limpieza todos los días en el área de producción y ventas.

3.- Descripción específica

- Actividades diarias:

Limpieza de todas las áreas de la empresa, especialmente producción o venta.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

- Actividades periódicas: Encargado de brindar higiene al establecimiento.

4.- Especificación del puesto

Habilidades Conocimientos: para este puesto no es necesario leer y escribir manejo con opciones aritméticas, conocimientos de contabilidad, es necesario solo el manejo de maquinas.

Experiencia: Tener experiencia de 1 año y medio en el área de limpieza e higiene.


Iniciativa: Este puesto tiene como parte esencial la iniciativa de sugerir eventualmente métodos y mejoras para el trabajo, creación de nuevos sistemas y procedimientos y formas.

ESFUERZO:

Físico: Regularmente cargar, jalar, regularmente empujar, sujetar.

Mental: Tensión nerviosa.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

	Panadería París S.A de C.V	Fecha	Miércoles, 29 de mayo del 2013.		
	Manual de descripción de <i>puestos</i>	Página	1	De	30

RESPONSABILIDAD:

Con personas: No tiene responsabilidad.

Con dinero: No tiene responsabilidad con dinero.

Con documentos: No tiene responsabilidad con documentos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo de trabajo: Aplastamiento de dedos, caídas, heridas causadas por las caídas y tensión nerviosa.

Elaboró Candido Bernez.	Revisó Susana Sánchez Solís	Autorizó Roció acosta.
----------------------------	--------------------------------	---------------------------

3.3 RECOMENDACIONES PARA PERMITIR EL DESEMPEÑO LABORAL

El manual de descripción de puestos es el documento que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración del personal; es fundamental en la selección de personal, porque el administrativo se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al personal que más adecuadamente pueda llenar la vacante.

Es un instrumento básico hacia la orientación del personal que debe recibir al ser contratado, porque ahí se emplean las características del puesto, y por lo tanto, le harán saber que se espera de él y cuáles son los límites del trabajo.

En general, se puede concluir que el manual de descripción de puestos es una herramienta eficaz, con lo cual deben contar todas las empresas de cualquier ramo, sirve para tener una buena organización en la empresa y tener coordinadas todas las funciones de la compañía.

En el presente trabajo se hace una revisión de los conceptos básicos del análisis y descripción de puestos y su importancia dentro de las organizaciones analizan las distintas herramientas para la obtención de información para la elaboración de la descripción de puestos, ya sea por procesos, por funciones o por competencias, así como los elementos que debe contener la descripción de puestos desde el enfoque de diferentes autores.

Una contribución importante de los recursos humanos en el cumplimiento de la planeación estratégica consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas esté disponible cuando y donde se necesite.

Para lograr el propósito descrito, la herramienta administrativa que ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de análisis de puestos, la cual finalmente lleva a obtener como producto final la descripción de puestos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Durante la investigación de este tema, como se mencionó, éste fue de un estudio descriptivo: es decir, una vez que se analizó la información recopilada, se determinaron los problemas por la ausencia de un manual de descripción de puestos, se identificó que la productividad se establece mediante la mano de obra y mediante el análisis de puestos.

La descripción de puestos es una tarea de suma importancia, porque no sólo se definen los puestos, de igual forma se determinan las funciones de cada trabajador ayudan a la productividad de la compañía, mejorando su calidad en el servicio.

Es necesario mencionar que los trabajadores que no tienen bien definido o estructurado sus actividades en la compañía, por lo general genera incertidumbre al momento de las remuneraciones o pagos.

Se requiere de una descripción de puestos para el control del capital humano en la organización, dado a que esto genera inconformidad en los trabajadores, afectando la calidad en el servicio.

La hipótesis en este trabajo titulado, un manual de descripción de puestos que contribuirá al desempeño laboral en la panadería París S.A. de C.V. de Boca del Río, Veracruz, se acepta en un cien por ciento debido a que el manual de descripción de puestos sí contribuye al adecuado desempeño laboral en la Panadería París, a través de la descripción y análisis de puestos.

Para comprobar la hipótesis en el capítulo tres se diseñó un manual de descripción de puestos, que permitió describir los puestos en las diferentes áreas de la organización.

4.2 SUGERENCIAS

Considerando toda la investigación y análisis es importante aportar acciones que le permiten a la Panadería París, realizar algunos ajustes en los que se refiere al desempeño laboral de los trabajadores, mismos que permitirán el adecuado desempeño laboral y mejorar la productividad en la compañía.

1.- La forma más común de mejorar el desempeño del personal, es motivándolo constantemente, para ello se pueden utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como delegarles a nuestros trabajadores una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, otorgarles nuevas funciones, elogiar o recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima laboral, y asignarles una buena remuneración, que vaya de acuerdo a la real capacidad y recursos del trabajador.

2.- Hacer una retroalimentación consiste en evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones.

Para ello se puede establecer reuniones periódicas con cada trabajador, en donde evaluemos junto con él, su desempeño laboral, comparando su real desempeño con el esperado y, en caso de no haber cumplido las expectativas, hacerle notar sus faltas o bajo rendimiento, y señalarle en qué aspectos debe mejorar.

Esta evaluación del desempeño, permite lograr que el trabajador sea consciente de que le hacemos un seguimiento constantemente, permite hacerle notar sus faltas o errores, y permite motivarlo para que los superen.

3.-Para lograr un buen desempeño en el personal, se debe dar el ejemplo; el personal nunca se desempeñará como se desea, si no ven ello reflejado en nuestra conducta de todos los días; las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar para todos por igual.

Si se le prohíbe hacer algo a los trabajadores, y de pronto observan lo contrario, no sólo dejarán de hacer caso, sino que poco a poco irán perdiendo el respeto como autoridad y como líderes; se debe dar buenos ejemplos, de modo que los trabajadores sigan a otros, y evitar dar malos ejemplos, de modo que evitemos que los imiten.

4.-A los trabajadores se deben tratar con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración la cual debe ser equitativa con los sueldos de sus compañeros, y con los de los trabajadores de la competencia, al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o simplemente, al momento de relacionarnos.

Tratar al personal con equidad evita que éste se pueda sentir injustamente tratado, y que se genere el descontento y, por tanto, una disminución en la productividad y la eficiencia.

Sugerencias para fomentar el buen desempeño laboral en la panadería París S.A. de C.V

Es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir y objetivos a cumplir.

1.- Tener establecido una misión y visión.

2.- Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo y apegarse a ellos.

3.- La estructura de un organigrama ayuda a identificar las jerarquías de cada puesto.

4.-El manual administrativo es un documento que contiene información general de la empresa, estructurado de manera sencilla para su entendimiento.

5.- El manual de descripción de puestos ayuda a identificar los diferentes puestos, descripción y con ello mejorar la productividad y el desempeño laboral en la compañía.

6.- Buen ambiente de trabajo: equivale a mayores posibilidades para el trabajador de lograr un desempeño óptimo en sus tareas. Para lograrlo es importante:

- Sentirse y hacer que todo el mundo se sienta cómodo en la oficina.
- Seleccionar a los empleados según sus habilidades.

- Asegurarse de que el individuo tiene los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes, y que además esté motivado.

7.- El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la empresa, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado que:

- Se sentirá orgulloso de los logros conseguidos.
- Mejorará su autoestima.
- Aumentará su nivel de satisfacción laboral.
- Podrá incluso optar a una promoción.

8. Participación: Hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones conseguirá que éste haga suyo el producto final, democratizar la planificación de tareas:

- Imprime confianza en el trabajador.
- Fomenta su sentimiento de pertenencia a la empresa.

9.- Reconocimiento: de entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del superior. Al reconocer que se está haciendo un buen trabajo o mostrar satisfacción por lo logrado, el empleado se siente valorado, útil y ve su autoestima reforzada.

10.- Equidad: promover la igualdad de trato evita consecuencias que pueden influir en la productividad y la eficiencia del empleado causadas por:

- Que el empleado se sienta injustamente tratado.
- Que se genere el descontento.

11.- Retroalimentación: hacer retroalimentación consiste en promover la mejora continua. La una no puede existir sin la otra y para ambas es necesario:

- Evaluar el desempeño del personal.
- Señalar los errores cometidos o detectar los bajos rendimientos.
- Descubrir los factores motivadores.
- Proponer mejoras y soluciones.

12.- Motivación: la motivación ha de ser una constante en la vida de la organización y uno de sus objetivos. Hasta que se consiga integrar en procesos naturales hay que trabajarla, entrenándose y esforzándose por estar motivados y ser motivadores.

BIBLIOGRAFÍA

Amador Alfonso, *auditoria administrativa*, 1ra edición, editorial McGraw-Hill interamericana, México 2007.

Holmes Artur W. *Principios básicos de la auditoria*, edición Uthea, Tomo 1, México 2004.

Kramis Joubanc Jose Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos*, Editorial Universidad Iberoamericana, México 2003.

Martínez Villegas Fabián, *El C.P y la auditoria administrativa*, Editorial Pac, México 2002.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Como elaborar y usar manuales administrativos*, 3ra Edición, Editorial Cengage Learni, México 2002.

Rodríguez Valencia Joaquín, *estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3era Edicion, Editorial Cengage Learni, México 2002.

Reyes Ponce Agustín, *Análisis y descripción de puestos*, 3ra Edición Limusa noruega.

Benjamín Franklin Benjamín, *Organización de empresas*, 3ra edición, Álvaro Obregón.

Stephen Robbins, *Fundamentos de comportamientos organizacional*, Quinta edición, México, 2005.

Echeverría Orue Juan, *Manual de valoración de puestos y calificación de meritos*, 4ta edición, España 2004, P.14.

Porret Gelabert Miquel, *Recursos humanos*, Esic Editorial segunda, 2007.

Sherman Bohlander, *Administración de recursos humanos*, Editorial Iberoamericana.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración moderna del personal*, Editorial Cengage Learning Editorial, S.A de C.V., Séptima edición, 2007.

Universidad Autónoma Veracruz, *Manual para la elaboración de tesis de licenciatura*, Boca del Río, Veracruz., México.

French Wendell, *Administración del personal*, Editorial Limusa.

Dessler Gary, *Administración de personal*, Editorial Prentice Hall.

Daff Richard L., *Administración*, Editorial Thomson, Sexta Edición.

López Herrera Jorge, *Productividad*, Copyright, 2012.

Martínez Villegas Fabián, *El ejecutivo de la empresa moderna*, Editorial Diana, México 2003.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Sinopsis de la auditoria administrativa*, Editorial Trillas, México 2003.