



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA
MARISQUERÍA LA JAIBA EN MATÍAS ROMERO OAX.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ANA BEATRIZ BERNAL LÓPEZ

Director de Tesis

Mtra. Susana Sánchez Solís

Revisor de Tesis

Lic. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

ENERO 2015



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

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	6
1.4 Hipótesis	6
1.5 Variables	7
1.5.1 Variable independiente	7
1.5.2 Variable dependiente	7
1.6 Definición de variables	7
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	10
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumento de medición.....	11
1.11 Recopilación de datos	17
1.12 Proceso	18
1.13 Procesamiento	18

1.14 Análisis de datos	19
1.15 Importancia del estudio	19
1.16 Limitaciones del estudio	20

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Manuales Administrativos	21
2.1.1 Contextualización de los manuales administrativos	23
2.1.2 Relevancia de los manuales administrativos (importancia)	24
2.1.3 Clasificación de los manuales administrativos.....	25
2.1.4 Tipo de manuales administrativos	33
2.1.5 Diseño y estructura de los manuales administrativos	34
2.1.6 Diseño del procedimiento para elaborar manuales administrativos.....	38
2.1.7 Los Manuales administrativos y el trabajo en las empresas.....	44
2.2 Manuales de descripción de puestos	45
2.2.1 Determinación conceptual	45
2.2.2 Estructura de manual de descripción de puestos	46
2.2.3 Contenido de los manuales de descripción de puestos.....	49
2.2.4 Función de los manuales administrativos	49
2.2.5 Importancia de los manuales administrativos para las Organizaciones.....	50
2.3 La responsabilidad laboral	55
2.3.1 Conceptualización de responsabilidad laboral.....	55
2.3.2 Elementos que determinen las responsabilidades laborales	56
2.3.3 Diferenciación entre responsabilidad laboral y compromiso	57
2.4 La importancia de la responsabilidad laboral dentro de las empresas.....	58
2.4.1 La responsabilidad laboral en la organización.....	58

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Reseña de la Marisquería “La Jaiba” en Matías Romero Oaxaca.....	61
3.2 Contextualización para el manual de descripción de puestos	62

3.3 Diseño del manual de descripción de puestos para la marisquería “La Jaiba” 63

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES.

4.1 Conclusiones.....101

4.2 Recomendaciones.....104

BIBLIOGRAFÍA.....105

LINKOGRAFÍA.....107

INTRODUCCIÓN

En la historia de la administración de personal han existido varias formas de manejarlos de acuerdo a cada época y sociedad ha funcionado, permitiendo que varias empresas, sin organización definida tuvieran grandes resultados.

Pero en la actualidad ese tipo de manejo ya no es viable y mucho menos sano debido a la gran competencia que existe entre las empresas. Cada vez las organizaciones incrementan su madurez, y llegan a la conclusión que el recurso principal de todas son las personas, ya que de ellos depende el funcionamiento de la empresa.

La empresa marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero, está dedicada a la elaboración de alimentos al momento y de alta calidad, actualmente emplea a 11 elementos, en distintas áreas.

En la marisquería la jaiba siempre se ha notado la incertidumbre de los empleados al no conocer el puesto que ocupan y las funciones exactas que deben emplear, durante su jornada de trabajo.

Es por ello que se realizó un estudio de los requerimientos de los puestos en cuanto a las funciones y actividades que se deben de realizar como mínimo dentro de cada unidad de trabajo; para alcanzar el objetivo que se estableció fue

necesario determinar un esquema metodológico, que posteriormente sustentó un marco teórico, logrando con ello el diseño de un manual de descripción de puestos, así como las aportaciones que se pudieron alcanzar durante el proceso.

En el primer capítulo, se muestra la detección del problema, donde se hace referencia en las necesidades de la empresa y el objetivo primordial que es el diseñar un manual de descripción de puestos que contribuya a conocer las funciones y sustentar un compromiso laboral así como los requerimientos de los empleados de la marisquería la jaiba, también podrán observar un cuestionario que se elaboró para ser aplicado al personal que labora en la empresa.

En el siguiente capítulo se hace una reseña del marco teórico y puntos importantes sobre la historia de los manuales administrativos, de puestos y su implementación en las empresas, así como se toma la descripción de las variables que se describen genéricamente en el capítulo I.

El tercer capítulo contiene el diseño del manual de descripción de puestos, que se realizó, después de haber aplicado el cuestionario para la recolección de datos y elaboración del manual, que comienza con una reseña sobre la empresa y siguiendo con el contenido que es el organigrama, los diferentes puestos que hay y la descripción de las funciones a realizar de cada uno de ellos.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La marisquería la Jaiba ubicada en Matías Romero, Oaxaca, con una antigüedad de catorce años en el mercado a lo largo del tiempo le ha suscitado varios problemas por ausencia de un documento que sustente actividades; tales como falta de control interno, baja productividad en los empleados, escasa capacitación hacia el personal, así como la limitada organización en las funciones.

La baja productividad y falta de control interno, son causantes por la ausencia de un documento, que sea claro, específico en la descripción de las funciones y responsabilidades, que tienen que cumplir los empleados; El control interno de personal es un problema muy importante debido a que no se tienen expedientes de los trabajadores, esto también causa un problema para la organización, ya que no cuenta con los requerimientos que necesitan de los trabajadores.

Como se logrará percatar durante una observación previa al Restaurant la falta de organización entre los trabajadores para la realización de las funciones, esta

propiciada al no contar con un documento que respalde, las actividades, funciones, y responsabilidades de cada empleado dentro de la marisquería, esto como consecuencia, con el paso del tiempo, puede causar un enorme problema entre el personal, pero sobre todo a la administración de la empresa, pues al no haber un orden u organización el negocio podría perder clientes muy importantes.

Otros de los problemas por los cuales se tornó necesario desarrollar un documento que contenga información de los puestos se originó para evitar la duplicidad de funciones y escasa comunicación entre los empleados, dado que por esto, algunas actividades las realizan dos o más veces, o lo contrario no se realizan como corresponde.

En la marisquería la Jaiba debido a la falta de un documento que sirviera para instruir y al mismo tiempo orientar al personal, tuvo una fuerte rotación de trabajadores, y un escaso orden en la documentación e información específica, que detallara las actividades que debe realizar el personal. Por lo que con el presente trabajo se buscó responderla siguiente cuestión ¿Cómo un manual de descripción de puestos ayudará a determinar las funciones de cada empleado en marisquería la Jaiba ubicada en Matías Romero, Oaxaca?.

1.2 Justificación

Realizar un manual de descripción de puestos permitirá dar a conocer a los empleados las funciones a realizar en sus áreas, evitando confusiones y teniendo un mayor control interno, al mismo tiempo la marisquería la Jaiba se podrá ver beneficiada con una mayor eficiencia en el servicio, al tener un documento que permita orientar a los trabajadores sobre las funciones que deben desempeñar y así mismo los clientes contarán con un mejor servicio.

Con el paso de los años la exigencia de los clientes sobre una excelente atención ha aumentado, por ello a través de un manual de descripción de puestos se puede identificar y determinar los requerimientos, funciones y responsabilidades de los empleados dentro de la empresa, dando como resultado un servicio en el cual se sientan totalmente satisfechos, considerando también la buena actitud que demuestre el personal con los clientes.

El diseñar un manual de descripción de puestos donde se especificarán y determinarán las áreas de trabajo; se podría mejorar la eficiencia en el servicio y la productividad en la elaboración de los alimentos, así mismo se ayuda a que el personal conozca las funciones a realizar en el área, esto se obtiene al definir cada puesto y al momento de seleccionar personal para nuevo ingreso en la empresa, bajo los perfiles indicados en el documento.

Un manual de descripción de puestos contribuye a mejorar la función en cada unidad específica de trabajo, con la que se determinaron responsabilidades, objetivos y las condiciones de trabajo; al mismo tiempo servirá como medio de investigación y orientación para el personal de nuevo ingreso, contribuyendo a la reducción de la rotación de personal.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un manual de descripción de puestos que contribuya a conocer las funciones y sustentar un compromiso laboral así como los requerimientos de los empleados de la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero Oaxaca.

Objetivos específicos

- Conocer sobre los primeros manuales administrativos.
- Investigar los diferentes tipos de manuales administrativos.
- Delimitar los conceptos de manual de descripción de puestos.
- Identificar los puestos de la marisquería la Jaiba de Matías Romero Oax.
- Realizar un cuestionario para obtener la información.
- Determinar las funciones y actividades de cada puesto.
- Diseñar de un manual de descripción de puestos determinando las funciones de los empleados de la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero Oaxaca.

1.4 Hipótesis

Hipótesis de trabajo

El diseño de un manual de descripción de puestos contribuye en la determinación del compromiso laboral de los empleados en la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero Oaxaca.

Hipótesis nula

Diseñar un manual de descripción de puestos no contribuye en la determinación del compromiso laboral de los empleados en la marisquería la Jaiba ubicada en Matías Romero Oaxaca.

Hipótesis alterna

El compromiso laboral de los empleados se conocen mediante la formulación de las funciones determinadas dentro de la estructura de un manual de descripción de puestos en la marisquería la Jaiba ubicada en Matías Romero Oaxaca.

1.5 Variables

Variable independiente: Manual de descripción de puestos.

Enlace: Contribuir.

Variable dependiente: Compromiso laboral.

1.6 Definición de variables

Variable conceptual

Un manual de descripción de puestos se puede interpretar de diversas maneras, algunas de estas se pueden observar en los siguientes textos.

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información como; La Identificación de los puestos (nombre, ubicación, ámbito, operaciones), funciones generales y específica, responsabilidades y deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, especificación del puesto en cuanto a conocimiento, experiencia, iniciativa y personalidad”.¹

¹ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 3ra Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2009, P 253.

“Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas de puestos, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos”.²

“Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros de un puesto determinado”³
Como se muestra a continuación la responsabilidad laboral y funciones de los empleados se pueden definir de distintas formas.

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”.⁴

Considerando lo anterior se puede decir que el manual de descripción de puestos contiene información, de cada unidad de trabajo y sobre las actividades a realizar en ellas, esto sirve al trabajador, para una mejor ejecución en las funciones con máxima eficiencia.

Así mismo el compromiso laboral se define como el grado en que un empleado, se identifica con una organización, y sus metas, queriendo así seguir formando parte de ella.

Siendo así el compromiso del trabajador les permite demostrar con su actitud para con la empresa, que tan identificado y participativo esta en ella, como se desenvuelve en las actividades, pero sobre todo el compromiso laboral, les sirve como un pronosticador en el para conocer la satisfacción y colaboración del empleado con la empresa.

² Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9° Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2011, P 190

³ Werther William B, *Administración de Recursos humanos*, 6° Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2003, P 99

⁴ Franklin Enrique Benjamín, *Op.cit*, P 253.

Variable operacional

El manual de descripción de puestos, es considerado un documento que contiene información sobre cada puesto dentro de la empresa, este escrito se entrega a los empleados para que conozcan las actividades a realizar en el área en la que se van a desempeñar.

El compromiso laboral, es la actitud de una persona, en el trabajo, conocer las tareas a desempeñar dentro de la empresa, siempre responsablemente, así como el buen trato a sus compañeros de trabajo.

Ambos aspectos se integran cuando el empleado conoce claramente las actividades a realizar, y al mismo tiempo el desempeño que se muestre ante el trabajo y la participación para la mejora de la empresa.

1.7 Tipo de estudio

El estudio que se realizó para esta investigación fue descriptivo debido a que se buscó establecer la solución a la duplicidad de funciones, así también tener un mayor control de las actividades del personal a través de un manual de descripción de puestos, determinando aspectos que contribuyen a generar un compromiso laboral por parte de los empleados hacia la misma empresa; así mismo las responsabilidades y las funciones del personal en la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero, Oaxaca.

1.8 Diseño de la investigación

Fue de campo no participativo de orden confirmatorio ya que estableció la solución a la duplicidad de funciones a través de un manual de descripción de puestos donde se lograron determinar las actividades a realizar de los empleados en la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero, Oaxaca, y se realizó en un tiempo longitudinal.

1.9 Población y muestra

La población fue de orden no probabilístico intencional, para la marisquería la jaiba, ubicada en Matías Romero, Oaxaca donde tomó una muestra y fue aplicable un cuestionario a 13 empleados siendo el 100% de la población, dividido en ocho puestos diferentes los cuales pertenecen a esta empresa, y se muestran a continuación.

Núm. Personas	Puestos
1	Patrón
1	Jefa de cocinera área caliente
2	Ayudante de cocinera área caliente
1	Jefa d ensaladeras área fría
3	Ayudante de ensaladeras área fría
1	Capitán de meseros
2	Meseros
1	Vigilante

1.10 Instrumento de medición

Se utilizó el siguiente cuestionario, con la finalidad de diseñar un manual de descripción de puestos; su aplicación fue al personal de la marisquería la jaiba, para conocer las actividades que se realizan, en las áreas que laboran, aspectos referenciales del mismo, así como la opinión del dueño de la empresa y por último se basó en los resultados obtenidos para la elaboración del documento.

Cuestionario

Objetivo: La finalidad de este cuestionario, es para obtener datos que permitan identificar funciones y requerimientos de las áreas de trabajo para la empresa, marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero, Oax.

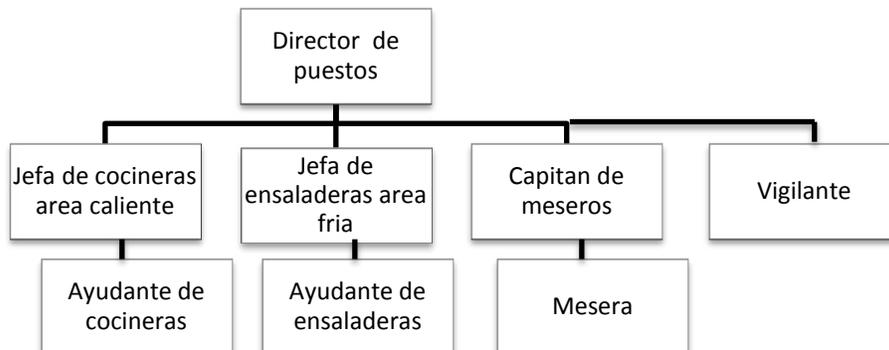
I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Área

Cocina	Servicio Al Cliente	Administrativo
--------	---------------------	----------------

Nombre del puesto: _____

Ubicación Orgánica:



Relaciones permanentes Internas:

Con: _____ para _____

Con: _____ para _____

Relaciones permanentes externas:

Con: _____ para _____

Con: _____ para _____

Puestos Inferiores _____ Superiores _____

Jornada normal de trabajo: de _____ a _____ los días _____

II DESCRIPCIONES

Descripción genérica

Descripción específica

Actividades diarias

Actividades periódicas

Actividades eventuales

Otras obligaciones

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- **Habilidades**

a) Conocimientos necesarios

	10%	50%	75%	100%
Informática.				
Leer y escribir.				
Manejo de procesos administrativos.				
Manejo de archivos.				
Contabilidad.				
Nutrición.				
Elaboración de platillos.				
Atención a clientes.				
Preparación de bebidas.				
Manejo de coches.				
Otros conocimientos. Como:				

b) Experiencia

En el puestos de: _____ Por el tiempo de: 1 año () 2 años ()
Más de 3 años ()

c) Toma de decisiones

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 con: _____ y solo en casos difíciles con:

Debe decidir por sí mismo en casos de: _____

d) Iniciativa

1-El puesto exige solo la iniciativa normal a todo trabajador.

Sí No

2-Exige sugerir voluntariamente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.

Sí No

3-Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.

Sí No

4-El puesto tiene como parte esencial, nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc., para mejorar las funciones que realizan.

Sí No

5-El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

Sí No

- **Responsabilidades**

a) Responsabilidades de bienes

EQUIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Teléfono.			
Silla/ mesas.			
Papelería.			
Mantelería.			
Máquinas y aparatos de cocina.			
Máquinas y aparatos de oficina.			
Alimentos.			
Materia prima.			
Otros ¿cuáles?			

b) Responsabilidad en supervisión

Supervisión inmediata: _____ Cuantas personas: _____

Supervisión indirecta: _____ Cuantas personas: _____

Tipos de trabajo que supervisa:

c) Tipo de responsabilidades que tiene el puesto con el director:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

	SI	NO	A VECES
Métodos y procesos de elaboración de alimentos.			
Ingredientes y fórmulas.			
Nuevos platillos.			
Nomina confidencial.			
Pronóstico de venta.			

¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

- **Esfuerzo.**

a) Físico.

b) Mental.

- **Condiciones de trabajo.**

a) Describa el medio ambiente donde se desarrolla el trabajo del puesto:

b) Qué tipo de riesgos de trabajo se tienen en el puesto que labora:

Entrevistador: _____

Fecha de aplicación: _____

Salario mensual aproximado: _____

1.11 Recopilación de datos

Se realizó un cuestionario que se obtuvo en medios electrónicos, y se adaptó para recopilar datos relevantes sobre las actividades que se realizan en cada puesto del restaurante; así mismo se investigó en libros que describieran el tema considerado, se hizo uso de los datos proporcionados por el dueño, a fin de tener información concreta y relevante sobre los datos que se requerían para elaborar el manual de descripción de puestos.

1.12 Proceso

Para llevar a cabo la investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Se recopiló información documental sobre el tema a tratar.
- Se valoró la necesidad de la empresa de la aplicación y uso de una herramienta administrativa.
- Se solicitó una previa visita a la marisquería, para obtener datos sobre la funcionalidad del personal en cada área de trabajo.
- Se elaboró el instrumento para la obtención de datos que en este caso fue un cuestionario, para diseñar un manual de descripción de puestos.
- El cuestionario fue aplicado a todos los empleados y se incluyó la opinión de las necesidades de cada puesto por el director.
- Se realizó el análisis de los datos obtenidos.
- Se propuso un manual de descripción de puestos.

1.13 Procedimiento

Se realizó una recopilación de datos que ayudaron a obtener información y referencias sobre el tema a tratar para el enriquecimiento, mejoramiento y entendimiento de la empresa y tema; así mismo con la información recopilada sobre la investigación, se hizo una valoración en la empresa de manera previa y se observó la falta de una herramienta administrativa que permitiera que el personal conociera las actividades a realizar dentro del área de trabajo correspondiente; Después para conocer aún más sobre la empresa se solicitó al director una visita al lugar, donde se hizo una amplia investigación a través de observación, de las necesidades que requiere la empresa en base a el desempeño de los empleados, y de las áreas en las que laboran.

Con la información obtenida de la empresa por parte del director del restaurante se elaboró un cuestionario que ayudó en la obtención de datos sobre las actividades y requerimientos de cada unidad de trabajo de la empresa, y con este se hizo la realización y propuesta de un manual de descripción de puestos. La aplicación del cuestionario fue aplicado a todos los que componen la organización, incluyendo al director.

Después de la aplicación de los datos se analizó toda la información recabada de los empleados y director de la marisquería, para que con esta información se propusiera un documento administrativo que apoyara a la empresa en la descripción de cada puesto, en este caso fue un manual de descripción de puestos.

1.14 Análisis de datos

Una vez recopilados los datos y el procedimiento de la información, se estableció el marco teórico y los resultados del cuestionario permitieron sustentar el diseño del manual de descripción de puestos para la determinación de las funciones y requerimientos de los puestos en la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero, Oaxaca.

1.15 Importancia del estudio

Elaborar un manual de descripción de puestos, es una aportación más a la empresa Marisquería la jaiba, debido a que ayuda a explicar las funciones de cada puesto en las áreas existentes de esta empresa, y con esto se puede mejorar la

calidad de servicio que prestan los trabajadores durante su jornada, así también la determinación de las funciones de cada puesto para evitar la duplicidad.

Es una herramienta en la cual se podrá tener relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño que tendrá en el puesto, perfil requerido y especialmente como un elemento motivador de superación día a día; con el manual los empleados tienen mayor comunicación y fluidez de trabajo entre ellos, así como el cumplir con los objetivos de la empresa, al igual la misión que se tiene con los clientes.

1.16 Limitaciones del estudio

La distancia que se tiene con la empresa marisquería la Jaiba fue uno de los impedimentos para la aplicación de los cuestionarios al personal, la falta de comunicación con los empleados, otro obstáculo fue la escases de tiempo y disponibilidad en la obtención de información documental; pero a final de todo se logró aplicar el cuestionario y recabar los datos necesarios para conocer más afondo la empresa en cuanto a las áreas que maneja, la necesidad que tiene en la coordinación del personal y los puestos, un inconveniente más fue limitación las fuentes bibliográficas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Manuales administrativos.

La existencia de los manuales administrativos no es muy antiguo, pues se tuvo conocimiento y se comenzó a utilizar durante la segunda guerra mundial donde se dieron a conocer en las empresas y se mostró que contenían información sobre instrucciones al personal de las organizaciones, aunque ya había noción de estos no existía mucha información, pero durante la segunda guerra mundial existía una gran necesidad de capacitar a los empleados por medio del manual, para que hicieran las labores correspondientes en cada área⁵.

La creación de los manuales administrativos se han mantenido día con día en la mejora y aportación para mayor control sobre el personal de las organizaciones a las que fuera aplicado; al paso del tiempo los manuales se adaptaron para ser más claros, prácticos así como se fueron utilizando en las funciones operacionales de las empresas, por otra parte los manuales administrativos deben ser precisos y claros en el contenido, al igual que las normas generales, al mismo tiempo para su

⁵.Rodríguez Valencia Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 1ra edición, Polanco, México D.F. Edi. Thomsom, 2002 p. 54

mayor entendimiento por los empleados de todos los niveles o puestos, ser comprensibles para dar énfasis en los procesos administrativos.⁶

Para la elaboración de los manuales administrativos se utilizan instrumentos legales, que al mismo tiempo tienen el propósito de ayudar a esta herramienta para darle un mejor uso; así también la gerencia debe estar siempre vigilando los cambios y enmiendas que se origine por la emisión de nuevos instrumentos legales que se originen en el manual.⁷

Debe saberse que aunque las condiciones de trabajo sean las mejores, el método de comunicación por medio de un manual administrativo, no es fácil y sencillo, debido a que la redacción debe ser muy explicada y responder a las necesidades existentes de los empleados; se menciona que cuanto más concisa sea la instrucción, más claro será el objetivo del mando, pero no obstante faltaran aclaraciones que impedirán al empleado tener un conocimiento preciso del asunto.⁸

Los manuales administrativos permiten que se liberen a los administradores el tener que repetir una y otra vez información, explicaciones o instrucciones similares, cada que un empleado lo requiera; dentro de las ventajas del manual de descripción de puestos se encuentran la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.⁹

⁶ Valencia Rodríguez Joaquín, op. cit. Nota 5 p 54

⁷<http://books.google.com.mx/books>. p 129

⁸*idem*. p 130

⁹ Kramis Joubanc, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos*, Edit. Universidad Iberoamericana, México 2003.

Son documentos muy importantes para la empresa ya que contienen un informe detallado y ordenado de la misma organización, proporcionando siempre a los empleados auxilio en caso que este ya no tenga claro el objetivo de su trabajo o si son nuevos en el puesto, pueden hacer un repaso siempre que les sea necesario para que se enriquezcan de la información que contenga y los ayude a seguir haciendo su labor dentro de la empresa, sin necesidad de hacer interrupciones al patrón.

2.1.1 Contextualización de los manuales administrativos.

En el argumento de los manuales administrativos estos se toman como un folleto, libros, carpetas, etc., En los que de una manera fácil de manejar, se concentra información de forma sistemática, es decir, una serie de elementos administrativos para un fin concreto, el de orientar y uniformar la conducta que se pretende en las áreas de la empresa.¹⁰

Por otra parte los manuales administrativos sirven como medio de comunicación y coordinación para transmitir información, al mismo tiempo registran en forma ordenada los datos generales de una empresa como son los antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos elementos de calidad etc., así mismo los lineamientos e instrucciones necesarios para que los empleados desempeñe mejor sus tareas.¹¹

¹⁰ Munch García, *Fundamentos de Administración*, 6ta edición. Trillas 2005, México, D.F. pag. 25

¹¹ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 3ra Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2009, P 244

Es un documento que contiene, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹²

2.1.2. Relevancia de los manuales administrativos

Un manual administrativo contribuye en la solución de problemas en la área en la que se desempeñen, debido a que por medio de este documento los empleados reciben instrucciones e informaciones. De otra manera también se hace entrega a los trabajadores de nuevo ingreso ya que les sirve para estudiarlas metodológicamente y al mismo tiempo instruirse en las responsabilidades a adquirir según el puesto correspondiente.¹³

Algo que es importante saber es que no son sustitutivos de los instrumentos legislativos que constituyen las decisiones del gobierno, como pueden ser leyes, decretos, reglamento u órdenes.

Los manuales administrativos tienen también el propósito de establecer una buena comunicación entre las áreas y los diversos niveles administrativos, con el fin de que todos los empleados estén enterados de los objetivos comunes de la empresa y así colaboren con el espíritu de grupo.¹⁴

¹² <http://books.google.es/books> Duhalt Krauss Miguel A.

¹³ Gómez Cejas Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, 8va Edición, Naucalpan de Juárez, Edo de México, Ed. McGraw Hill 1994. Pag.378.

¹⁴ Ídem.

2.1.3. Clasificación de los manuales administrativos.

A continuación, se mostrara como se pueden clasificar los manuales administrativos dentro de la organización, el contenido que llevan y la conceptualización de cada elemento que lo conforma.

- Naturaleza y área de aplicación.

- Microadministrativos:

Como su nombre lo dice, estos manuales se refieren a una sola organización, lo más destacado en su contenido es que de modo muy general no se describen a algunas de las áreas en forma específica, solo las más importantes o en su caso la que más le considere a la empresa.¹⁵

- Macroadministrativos:

Estos son documentos, que sujetan información importante, pero a diferencia de los otros, contienen a más de una organización o empresa; lo cual puede servir a varias personas para darse una idea, sobre las organizaciones.¹⁶

- Mesoadministrativos:

Incluyen a una o más organizaciones al igual que los macroadministrativos, pero la diferencia es que son de un mismo sector de actividad o ramo específico, y este término de (valencia, 2002) mesoadministrativos es más utilizado en el sector público, aunque no habría ningún problema emplearse en el sector privado.

¹⁵Franklin, Ficowsky Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ra edición, Delegación Álvaro Obregón, México. D.F, Edi McGraw Hill 2009, pag.245.

¹⁶Amador, Alfonso, *Auditoría administrativa*, 1ªed., Edit. McGraw-Hill Interamericana, México 2007. Pag.245.

- Contenido.

- De organización:

Este documento es conocido por el contenido en información detallada sobre la empresa y las partes importantes que se desea que los empleados conozcan, cómo es la estructura orgánica, misión y funciones organizacionales, y en dado caso que corresponder a una área específica, deben complementarse con otro tipo de manual que hable sobre la descripción de puestos.

Estos manuales se usan en las empresas que deseen una descripción más detallada sobre las relaciones que mantiene la empresa, debido al señalamiento de cada puesto y relación que existe entre ellos, la responsabilidad que gira en torno a estos para el logro de sus objetivos.¹⁷

- De procedimientos:

Documento que incluye técnicamente información sobre la realización y sucesión que se sugiere seguir las operaciones de la empresa, estas son enlazadas entre sí, y los empleados deben seguir estos pasos, que son constituidos en una unidad para la realización de una función o actividad que este especificada para la organización.

En este caso se dice que todo procedimiento a realizar incluye determinadamente un tiempo de ejecución, así mismo muestra el uso de recursos materiales y tecnológicos de la organización, sobre todo la forma de la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las instrucciones de modo oportuno y eficiente siguiendo los pasos que se requieren en el manual.¹⁸

¹⁷Gómez Cejas Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8va Edición, Naucalpan de Juárez, Edo de México, Ed. McGraw Hill 1994. Pag.381.

¹⁸ Ídem.

Lo bueno de un manual de procedimientos para una empresa, es que la descripción, deben venir claramente explicada para mejor comprensión de los empleados, pero sobre todo permite que el dueño, o patrón no repita las instrucciones una y otra vez, al mismo tiempo los empleados realizaran su trabajo y desarrollo de actividades dentro de la organización, como son indicadas, esto hará que se logre el objetivo de la organización, y como resultado tendrán menos falas u omisiones de actividades, pero sobre todo se verá un incremento en la productividad de los empleados y por consecuencia de la empresa u organización en general.¹⁹

➤ De gestión de calidad:

Este tipo de documentos describen y asignan elementos sobre el sistema de gestión de calidad, al mismo tiempo que incluyen información sobre la implementación de las normas de calidad como (objetivos, políticas, responsabilidades y atribuciones del sistema de gestión de calidad, esto esta soportado con mapas sobre los procesos a seguir en la misión de calidad, así como compromiso de la alta dirección y sobre todo la tarea de los recursos (materiales) habla sobre cómo se realiza el servicio o producto y la calidad de cada uno de ellos, medición, análisis de la mejora y referencias normativas.²⁰

➤ De historia de la organización:

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir su planeación, formación, crecimientos, logros, evolución, situación y composición, el porqué de la empresa; Este tipo de manuales dan conocimientos y proporciona al personal una visión de la organización y la cultura lo que facilita su

¹⁹<http://books.google.com.mx/> Tecnicas de Organización y Métodos.

²⁰ Martinez, Villegas, Fabián. *El C.P. y la auditoría administrativa*, Edit, PAC, México 2002. Pag. 98

adaptación y ambientación laborales, además, sirve como mecanismo de alcance y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios; La información histórica de estos manuales, puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etc.²¹

El contenido histórico, por lo regular se incluye como parte de la presentación de distintos manuales, como pueden ser de políticas, de organización o de personal, para una mejor comprensión del personal, sobre el porqué de los objetivos de la empresa; Al mismo tiempo que permite que el empleado, conozca de manera más rápida la tradición de la empresa a la cual pertenece.²²

➤ De políticas

El contenido de estos documentos es de guías básicas que sirven a la organización como un marco de actuación de los empleados para o durante la realización de acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias dentro de la organización para la mejora de la misma, hablando en el aspecto de calidad empresarial, a este documento también se le conoce como manual de normas.²³

A este tipo de manual se le puede denominar también de normas, y como su nombre lo dice el manual de políticas pretende poner en claro las políticas de la empresa, que son como una guía para los empleados, dentro de ella se describen los límites generales para la realización de las actividades.

²¹Franklin, Ficowsky Enrique Benjamín, Organización de empresas, 3ra edición, Delegación Álvaro Obregón, México. D.F, Edi McGraw Hill 2009, pag.246.

²²Gómez Cejas Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8va Edición, Naucalpan de Juárez, Edo de México, Edi. McGraw Hill 1994. Pag.380 y 381.

²³Idem (23)

Las políticas escritas sirven como medio para que la dirección transmita las actitudes de los directivos, al mismo tiempo que sirve como una guía, donde el personal al trabajar llega a balancear las actividades y los objetivos generales.

➤ De contenido múltiple

Estos manuales contienen información relativa a diferentes tipos o aspectos de una organización, con el objetivo de agruparla en un solo documento para mejor comprensión de los empleados, esto obedece básicamente las razones en la organización. A continuación se muestran unos ejemplos del porque puede ser indispensable este tipo de manual en una organización:

- Es más accesible para su consulta.
- Es posible que resulte más viable económicamente.
- Técnicamente se estima integrar más de un tipo de información de la organización.
- Sirve como una instrucción del nivel directivo para los empleados de la organización.

➤ De puestos

En algunas organizaciones es utilizado como manual individual o instructivo de trabajo, debido a que este documento es enfocado a la identificación de cada área, así como sus relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos y empleados de la organización; para la mejora de las responsabilidades y funciones.²⁴

➤ De técnicas

Estos manuales proporcionan la facilidad a los empleados, debido a que detallan los principios y criterios necesarios, para poner en función herramientas

²⁴Benjamín Franklin- Gómez Cejas Guillermo, Manuales Administrativos, 1ra Edición, Delegación Cuauhtémoc, México D.F., Edi McGraw Hill, 2002, pag. 353.

técnicas que permitan apoyar la ejecución de procesos o funciones que realizan los empleados; este documento está más enfocado para los empleados de nivel operativo.

➤ De ventas

Este manual o documento comprende información específica, para apoyar la función de ventas, y puede incluir los siguientes aspectos para mejora de los empleados en el área de ventas.

- Define estrategias de comercialización.
- Describe los productos o ambos servicios.
- Mecanismo y forma de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura las fuerzas de ventas.
- Analiza las competencias tanto fuertes como más bajas que ellos.
- División territorial por responsable, cliente producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño.

➤ De producción

Es un columna más para la empresa, sirve para dirigir y coordinar técnicas o procesos sobre la producción, en todas sus fases durante la fabricación de algún elemento o producto, al mismo tiempo que instruye y auxilia a los empleados, para las organizaciones es un manual muy importante y valioso debido a que informa sobre criterios y sistematización de las instrucciones de trabajo en áreas de fabricación de la organización.

➤ De finanzas

Importantes para la empresa debido a que estos manuales sirven como respaldo en el manejo y distribución de los recursos económicos y financieros de la organización en todos los niveles que tenga, es más usual en las áreas

responsables de su captación aplicación, resguardo, y control como es el área de contabilidad.

➤ De personal

Más que un manual, estos documentos incluyen básicamente información sobre reglas del empleo o empleado, relaciones industriales, las cuales se presentaran a continuación.

- Condiciones de trabajo de los empleados.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para: El análisis y evaluación de puestos, así como reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal, dentro de la organización.
- Capacitación, desarrollo y desenvolvimiento del personal en la empresa.
- Normatividad y políticas de la empresa.
- Higiene y seguridad de la empresa para con los empleados.
- Prestaciones.

➤ De operación

Sirven para la orientación en el uso de maquinaria y equipo de trabajo, es por eso que estos manuales son de mucha importancia para las empresas que manejen mucha maquinaria, al mismo tiempo sirve de apoyo en las funciones altamente especializadas o que sean de alto riesgo, y que su desarrollo demande un conocimiento muy específico y más concreto.

➤ De sistemas

Documento que sirve como apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos; etc., de una organización y que son revisados por medio de programas y maquinas con manejo de una computadora.

- Por su ámbito

- Generales

Son considerados documentos con información muy general de la empresa, y de todas sus áreas, tomando en cuenta también su giro, naturaleza y sector, por lo que el manual está definido, como estructura que forma parte de una operación, y tipo de personal; también es muy utilizado en el sector público y este puede abarcar hasta el nivel directivo general, o en su caso el equivalente a este, no obstante también es muy utilizado en el sector privado.

- Específicos

Son más utilizados para el contenido de información de un área o unidad administrativa de una organización, como son más específicos llegan a incluir un manual de descripción de puestos.

- Enfoque

Como lo dice su nombre este documento contiene información detallada sobre el contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad que son los de uso más generalizado en las organizaciones el cual permite la facilidad para los próximos empleados.

Tener siempre el conocimiento para elaborar un documento tan importante como lo es un manual administrativo, consta de una gran responsabilidad, es por ello que se les presento un pequeño informe sobre el contenido del instrumento, así como los distintos tipos de manuales que se pueden utilizar en la organización, según el sector, y tamaño que las representa, y se les explica detalladamente cada uno de los elementos, que pueden auxiliar a la empresa, para un mejor manejo con sus empleados, clientes y objetivos de la misma.

2.1.4. Tipo de manuales administrativos.

Un manual administrativo, es un documento el cual conlleva información ordenada y sistemática, sobre la organización, política y o procedimientos de una empresa que sirvan para la mejora en la ejecución del trabajo de los empleados; estos manuales se pueden clasificar según el contenido, la función o por su área de aplicación, a continuación se muestran algunos manuales que se pueden utilizar.²⁵

- Manual de organización.
- Manual de procedimientos.
- Manual de gestión de calidad.
- Manual de historia de la organización.
- Manual de políticas de la organización.
- Manual de contenidos múltiples.
- Manual de puestos.
- Manual de técnicas.
- Manual de ventas.
- Manual de producción.
- Manual de personal.
- Manual de finanzas.
- Manual de operaciones.

²⁵Quiroga Leos Gustavo, *Manuales administrativos*, 1ra edición, Delegación Benito Juárez, México D.F. 1987, Edi. Trillas S.A. de C.V. Pag.161.

2.1.5. Diseño y estructura de los manuales administrativos.

Acontinuacion se muestra, (Figura 1) el formato que debe tener un manual administrativo, con el fin de unificar la presentacion y facilitar la descripcion en el contenido

Logotipo de la empresa.	Nombre de la organizaion	Fecha: De:
	Manual de organizacion (General o especifico)	Pagina: Sustituye a: Pagina: De: De fecha:
Nombre del puesto especifico		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Figura 1 Formato para manuales administrativos
Fuente: Organización de empresas Enrique Benjamín Franklin.

Haciendo referencia a la estructura, esta va formando el cuerpo del manual, en primera instancia es necesaria la identificación del personal y en este rubro se deben señalar los siguientes datos:

En primera instancia siempre debe hacerse lo referido en el documento , como lo es el logotipo de la empresa que se debe ubicar en la parte superior derecha de la hoja, seguido de ello se debe colocar el nombre de la organización, el cual se escribe en la parte superior central de la misma, seguido de la denominación y extensión del manual administrativo (solo en caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ella), a un costado de lado izquierdo se hace referencia al lugar y fecha de elaboración del manual.

También se hacen indicaciones en el número de páginas que contendrá el documento, y la sustitución de las páginas (en caso que sea requerida una actualización de la información), se debe describir las unidades que fueron responsables para su Elaboración, Revisión y Autorización.

En el índice o contenido se presenta la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- Prólogo, introducción o ambos. El prólogo siempre es la presentación que hace del manual, la autoridad de la organización; La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósito, uso de aplicación y la necesidad de mantenimiento siempre deben ser vigentes.
- Antecedentes históricos. Es la descripción general sobre los principios de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambio significativo registrados y el porqué de ello.²⁶

²⁶Franklin, Ficowsky Enrique Benjamín, Organización de empresas, 3ra edición, Delegación Álvaro Obregón, México. D.F, Edi McGraw Hill 2009, pag.250

- Legislación o base legal: Contiene una serie de títulos, sobre los principales órdenes jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se especifican sus atribuciones o facultades que pueden ser realizadas en la organización.²⁷
- Facultades: Puede ser una descripción o transcripción textual y completa del artículo, cláusulas, que se tomaron en cuenta o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan lo que realiza la organización.
- Estructura orgánica: Es una descripción ordenada jerárquicamente de las unidades administrativas u áreas de una organización; La descripción de la estructura orgánica debe corresponder igualmente a la representación plasmada en el organigrama de la organización, así como en las unidades referentes al título, como a su nivel jerárquico correspondiente, la estructura es mejor codificarla en la forma que sea posible visualizar con claridad los niveles jerárquicos y las relaciones que tienen cada uno, con sus demencias para con otro nivel, así como supervisión del mismo.
- Organigrama: Es la estructura orgánica gráficamente representada de la organización o mejor dicho representa las áreas y sus ocupantes en ellas, las cuales pueden ser de unidades administrativas y van representadas según las relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesorías.
- Misión: Es un breve enunciado que sirve a la organización como guía o marco de referencia para la orientación de lo que se desea realizar como empresa con sus acciones. Se recomienda que el texto de la misión

²⁷ Ídem.(23)

mencione la razón de ser de la organización, con sus términos, así como los propósitos específicos, los resultados esperados y el compromiso con los clientes.

- Funciones: Tratándose de un manual administrativos tienden a otorgar responsabilidad y autoridad, por parte de la dirección superior de la empresa, usualmente se habla sobre la especificación de las tareas a cumplir en cada una de las áreas que conforman la organización según el orden jerárquico, esto hace indispensable para el cumplimiento de las atribuciones encomendadas a la organización.²⁸

Para mejor organización es conveniente que durante la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Los títulos de las unidades deben corresponder a los que se encuentran en la estructura orgánica.
 - Siempre se debe seguir un orden ya establecido en la estructura orgánica.
 - Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.
-
- Directorio: En este documento se podrán encontrar los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas o personal que se hallan dentro de la empresa y que están comedidos por medio del organigrama del manual: Para las necesidades del servicio se pueden adicionar los horarios de atención a clientes y se puede anexar la dirección de las instalaciones. Como antes ya se había planteado es conveniente que la secuencia en la que se presenten los empleados sea de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa.

²⁸Rodríguez Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 1ra edición, Editorial Thomsom, México D.F. Año 2002 Pag.246.

2.1.6 Diseño del procedimiento para elaborar manuales administrativos.

El preparar un manual administrativo requiere de mucha precisión, debido a que los datos que contiene el documento, deben ser los más claros y exactos posibles, para no confundir a quien se le esté transmitiendo o en este caso quien este consultando, es por eso que se debe mantener en vigilancia todas las etapas en las que haya transcurrido el escrito del documento , ya que en este se podrán conseguir los requerimientos necesarios en cada fase y procedimiento que fundamenten la ejecución del trabajo.²⁹

No existe algún modelo establecido para seguir una secuencia en la realización de los manuales administrativos, pero se toman como referencia los que son utilizados más frecuentemente en la práctica de las organizaciones, sin embargo debido a la necesidad de cada empresa puede haber variaciones sustanciales, en los criterios que se especifiquen dentro del manual.

Los responsables de la preparación de manuales se realiza siempre en las empresas u organizaciones y hay que determinar a qué área le corresponde elaborar o realizar los manuales administrativos, debido a que si no se hace hay un cierto peligro de que se realicen más manuales, con diferente formato, diseño, estructura y estilo y en ocasiones, incluso con instrucciones que contradigan lo que establece la organización.³⁰

Para realizar el trabajo ya planteado sobre los manuales, es importante conocer las dos formas que pueden utilizarse para su elaboración.

²⁹Franklin, Ficowsky Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ra edición, Delegación Álvaro Obregón, México. D.F, Edi McGraw Hill 2009, pag.264.

³⁰Franklin Ficowsky Enrique Benjamín- Gómez Cejas Guillermo, *Organización y método un enfoque competitivo*, Delegación Cuauhtémoc, México D.F, Edi McGraw Hill 2002, pag.367.

“Se puede crear un departamento que se encargue de la realización administrativa, en caso de contar ya con una unidad administrativa, esta debe situarse en uno de los niveles más elevados jerárquicamente posible y al mismo tiempo debe tener responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, pero sobre todo debe manejar bien la fijación de los procedimientos incorporados en la empresa y la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

La segunda opción es que en caso de no contar con un departamento de o unidad orgánica, por motivos presupuestales, el trabajo debe ser realizado con consultores externos que se encargan de realizar este tipo de trabajos técnicos”.³¹

Cuando se inicia el trabajo de preparación de manuales es necesario que no se diluya en varias personas la responsabilidad de dirigir las acciones, por lo que debe designarse a un solo coordinador general, y este debe mantenerse auxiliado por un equipo técnico, al mismo tiempo deben contribuir los líderes del proyecto, así como asistentes y analistas, que dirijan el diseño del manual, cuidando siempre de la implementación y actualización que se le realice, de esta forma se lograra un equilibrio de la información que se presente en el contenido y presentación del documento.

En este caso el equipo técnico deberá conformarse por personas que tengan una excelente manejo en las relaciones humanas, y que conozca afinadamente cada uno de los objetivos planteados, la estructura, funciones, procesos y el personal de la empresa; En este tipo de trabajo se designa a las personas con los conocimientos y la experiencia que se necesitan para llevarlo a cabo. Debido a la naturaleza de las funciones puede encomendársele al titular de la unidad de

³¹Rodríguez Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 1ra edición, México D.F. THOMSOM, 2002, pag.249.

mejoramiento administrativo, asimismo es posible contar los servicios de consultores externos que ayuden a la determinación de lo antes ya comentado.

Las personas que estén como responsables de la preparación de los manuales administrativos, tienen que definir a los responsables de realizar los documentos que deben delimitar la propuesta de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada, por lo tanto, se debe evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, la carga de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

Para la elaboración de un manual administrativo siempre se toma en cuenta que procedimiento debe seguir la persona encargada del manual, es necesario debido a que ayuda el alcance de un determinado objetivo, estos pasos que se siguen son elegidos entre varias alternativas y estos permiten ir reduciendo las propuestas a las más importantes que proporcionen el mínimo esfuerzos.

Se realiza primeramente un estudio preliminar para llegar a conocer de forma general los pasos indispensables como son el proceso, funciones y actividades que se realizan en las áreas donde se van a operar, Esta información se puede definir una estrategia que sea general al recabar los datos, con todo lo anterior se podrá obtener como resultado de las actividades realizadas, así como la magnitud que tiene el proyecto y sobre todo se podrá estimar los recursos que se necesitaran para llevar a cabo el estudio.³²

Es importante señalar que se debe elaborar una serie de recolección de datos o información que pueda servir como apoyo para el proyecto, con todo lo recabado

³²Franklin, Ficowsky Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ra edición, Delegación Álvaro Obregón, México. D.F, Edi McGraw Hill 2009, pag.265.

la elaboración inicia en el momento de reunir los datos para hacer una estructura del programa completo.

Las referencias de las instituciones, áreas de trabajo documentos, personas y mecanismos de información es donde se pueden obtenerse datos para la investigación; estas se puede representar de la siguiente manera:

- Instituciones
- Organizaciones que trabajan coordinadamente o pertenecen al mismo sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo
- Organizaciones que se desenvuelven en un contexto o sector de actividad distinto, pero cuyas prácticas administrativas constituyen un marco de regencias enriquecedor.
- Organismos internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- Organizaciones normativas que discutan lineamientos de carácter obligatorio
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos para que el funcionamiento de la organización que se estudia.

Así mismo hay que considerar al personal que integra la empresa a fin de facilitar la elaboración o estructuración de los manuales; estos aspectos pueden visualizarse de la siguiente manera:

- Personal de nivel directivo que maneja información idónea para percibir cualquier modificación del comportamiento de la organización y su entorno personal de nivel medio, que cumple con la función de supervisión, lo que le permite destacar cambios en las condiciones del trabajo y, de acuerdo con ello, propone criterios valiosos para su estudio.

- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, pues tiene a su cargo las actividades rutinarias y pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenidos de documentos.

Para la preparación del proyecto se debe disponer del documento de partida que debe quedar integrado de la siguiente manera.

- Propuesta técnica que debe incluir:
 - a) Naturaleza, tipo de manual que se pretende realizar.
 - b) Alcance.
- Recopilación de datos.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

a) Observación directa:

Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza; Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más.

Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

b) Informes del trabajador:

De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen

especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo; debe dejársele que explique con amplitud, cuidando solo de que lo haga ordenadamente; nadie debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones pues esto hace sentir la trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión, pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones.

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con que fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

c) Informes de los supervisores inmediatos:

Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador; Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor, cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

d) Cuestionarios:

Presenta la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros; Estos elementos son frecuentemente, ya que el trabajo es algo

vital, que escapa a medidas predeterminadas. Para análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

La práctica más aconsejable: es usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario es una ayuda inmejorable: los informes de los primero son útiles para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurar que la integridad y precisión de elementos que les han sido proporcionados. Nunca debe perder de vista que analiza que no investiga trabajadores sino puestos.

2.1.7. Los manuales Administrativos y el trabajo en las empresas.

Considerando que la necesidad de los manuales administrativos está siempre presente en cualquier tipo de empresa, es aún más indispensable en las grandes organizaciones. Debido a que son numerosos los empleados que laboran y hacen que la comunicación sea un poco más remota así como el contacto personal en medios más formales, esto demuestra que los manuales administrativos, permiten mantener una comunicación excelente en las empresas grandes.

Los manuales administrativos contribuyen medios valiosos para la comunicación en las empresas, es por ello que fueron concebidos dentro del campo de la administración y funcionamiento para registrar y transmitir, sin distinción la información referente a la organización y funcionamiento, de la empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

La necesidad de las empresas para contar con un manual administrativo se ha hecho dominante, no simplemente por un ordenamiento, o por moda, sino debido

al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas.

Todo lo anterior hace impredecible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de la empresa.³³

2.2. Manual de descripción de puestos.

Describirá en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

2.2.1. Conceptualización de los manuales de puestos.

Los manuales de descripción de puestos, son medios que les permiten conocer el hacer funcional por cada puesto de la organización, también su ubicación en la estructura como lo que hace y lo requisitos que se necesitan cumplir para el mejor desempeño.

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

El manual o catálogo que contendrá todas las especificaciones de las clases e información adicional para un satisfactorio funcionamiento del sistema clasificado.

³³ Rodríguez Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ra edición, México D.F. Edi. ECAFSA 2002, pag. 245.

Documento que contiene el conjunto especificaciones de clases del sistema de clasificaciones. Por lo general si incluyen, además de las especificaciones, los índices alfabéticos y ocupacionales de la clases de puestos.³⁴

2.2.2. Contenido de los manuales de descripción de puestos.

A continuación se presentara como debe ir distribuido un manual de descripción de puestos.

- e) Logotipo de la empresa.
- f) Índice.
- g) Introducción.
- h) Misión y visión.
- i) Descripción de puestos (Nombre, ubicación, departamento, organigrama de puesto, relaciones de coordinación, descripción de puestos genérica, descripción específica y analítica del puesto del puesto, requerimientos específicos del puesto, responsabilidades, esfuerzos, condiciones de trabajo).

El último inciso, es determinante para la contextualización del manual, por ello, se detallan los aspectos señalados.

La descripción: se divide en varios puntos, todos estos calves para la determinación de cada puesto.

- 1.- Título del puesto: se establece conforme al índice de puestos que se muestre al inicio del manual.

³⁴http://books.google.com.mx/books pag.185-186joaquinrodriguez_valencia

2.- Ubicación orgánica: este punto es muy importante, debido a que se muestra el área en el que el trabajador se desempeñará, al mismo tiempo le sirve al patrón para localizarlo y observar su labor.

3.- Relaciones internas y externas: en este punto se agrega el nombre de la persona ya sea jefe o trabajador a quienes se les refieren sus órdenes inmediatas.

4.-Puestos inmediatos: siempre dentro de la organización se pueden encontrar puestos conocidos como inmediatos, los cuales podemos tomar como superiores o inferiores dependiendo de la labor que realicen, de esta forma se permite a la empresa construir un escalafón, ya sea por labores o especialidades.³⁵

5.- Descripción genérica: es una descripción muy breve, donde el empleado conoce las labores de su puesto.

6.-Descripción específica: se describe la información detallada, sobre las actividades de la descripción genérica que realizarán los trabajadores solo que mejor explicado, en caso de tener dudas. Debe saberse que dentro de las labores específicas, hay que hacer siempre una separación de las tareas continuas, periódicas y las eventuales.

7.- Habilidades: en este caso, conocimientos necesarios, experiencia, toma de decisiones e iniciativa, estos son uno de los principales que se manejan en un manual y siendo de los más importantes.

³⁵ Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª ed, Edit. Cengage Learn, México 2002.

*Las empresas deben saber siempre el conocimiento que un empleado necesita para desenvolverse a gusto en su trabajo.

*Se necesita tomar en cuenta la experiencia que se requiere para cada puesto como mínima y explicarla.

*La toma de decisiones: en este caso deben saber decidir cuando los superiores no se encuentran y sobre todo conocer la responsabilidad a la que se enfrentan.

*Iniciativa del trabajador, siempre debe existir y beneficia tanto a la empresa como al empleado.

8.-Responsabilidad: es un cargo que se le da al empleado, y este a su vez debe conocer cada una de actividades a realizar, las máquinas o herramientas que utilizarán, los tiempos y sobre todo conocer a los empleados que tenga a su mando, así realizará mejor su desempeño, y las responsabilidades pueden ser bienes, supervisión, dirección hacia los demás.

9.- Esfuerzo: este puede ser físico y mental; dar a conocer a los empleados que tipo de esfuerzo es el que van a desempeñar durante su jornada

10.- Condiciones de trabajo en este caso se toma el medio ambiente en el que se va a desempeñar, este debe ser alto en higiene, y las condiciones del lugar deben ser aptas para que el empleado pueda realizar sus actividades, y no corra riesgo alguno.³⁶

³⁶ Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª ed, Edit. Cengage Learn, México 2002.

2.2.3. Función de los manuales de descripción de puestos

Su función principal es mantener informados a los empleados sobre las tareas que deben realizar, así mismo informar a las personas de nuevo ingreso que puestos hay y sus funciones, esto es logrado a través de una estructura organizacional y descripción de funciones rutinarias para cada empleado. A través del nivel jerárquico, se relacionan las dependencias de los puestos ya sea directa o indirectamente, así como la relación que tienen con los diversos puestos que hay en la organización.

2.2.4. Importancia de los manuales de descripción de puestos para las organizaciones.

Hoy en día el tener un manual de descripción de puestos es fundamental, debido a que ayuda a las empresas a tener un mejor control en cuanto a los empleados, ya que estos conocen las funciones a realizar, lo que hace que sea fundamental en la empresas, al mismo tiempo ayuda a que la relación de los jefes y empleados sea más armoniosa, porque ellos ya conocen sus actividades a realizar.

El manual de descripción de puestos es un instrumento oficial que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución y define, como hemos indicado en los temas anteriores, todo lo relacionado con el cumplimiento de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, consecuencias del error, características personales, requisitos y otros.

Al mismo tiempo es un documento oficial con el que las empresas e instituciones pueden demandar o ser demandadas, pues si se nombra a un empleado que no tiene los requisitos en un determinado puesto, el funcionario que

hace el nombramiento y la empresa misma pueden ser demandados penalmente por ese incumpliendo de los requisitos expresados en el manual de puestos.³⁷

Sin embargo se ve con mucha frecuencia que algunas instituciones no le dan la importancia que realmente tiene al manual de puestos y desconocen, las consecuencias legales que les puede ocasionar el no tener un manual actualizado e incluso, no les preocupa si contempla todos los aspectos técnicos y administrativos que debe contener.³⁸

2.2.5 Tipos de manuales de descripción de puestos

En los últimos años se han expandido, distintos nombres o títulos, para los manuales de descripción de puestos, esto ha sido debido al cambio de las técnicas que se han generado, en cuanto a las labores que se realizan en la empresa en la que laboran, muy diferente a como se manejaba anteriormente cuando solo existía un manual de descripción de puestos.

Por lo tanto hay artículos que decretan los tipos de manuales que se pueden utilizar en las empresas y según el tipo de empleados que maneje.

Art. 1 se creó un manual general que clasifica los tipos de manuales que pueden ser utilizados.

³⁷<http://books.google.com.mx/books> Rodríguez Valencia Joaquín. Pag.186 y187

Se manejan 5 tipos de manuales de puestos con forme a la empresa.

1.-Estrato operativo:

Generalmente se encuentra en la base de la estructura ocupacional y que requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora, entre otras condiciones. Las labores que se ejecutan en este manual, por lo regular son sencillas y repetitivas; En cuanto a capacidad requiere la mínima académicamente, la escolaridad que demanda este tipo de manual es el estudio de aprobado de segundo ciclo, en el nivel general básico y el bachillerato en educación media superior.

Dentro de este manual no es conveniente poner la descripción de las clases que los conforman por razones de tiempo y espacio.

Por lo regular este estrato está conformado

- a) Trabajador Operativo 1
- b) Trabajador Operativo 2

2.-Estrato calificado:

En este tipo de manual se requiere pocos empleados que tengan menor grado de función física, destreza muscular, y coordinación motora, al mismo tiempo que se les caracteriza por los trabajos de cuya ejecución necesitan una mayor calificación ocupacional.

Para este tipo de manuales se requiere de puestos que los ocupen personas que tenga un diploma de bachiller de educación media superior, o algún diploma

que los certifique como técnico en algún área en específica, y que el empleado posea las ganas de superación en el trabajo que desempeñara.³⁹

Este manual lo pueden formar las siguientes clases.

- a) Trabajador calificado 1
- b) Trabajador calificado 2
- c) Trabajador calificado 3

3.- Estrato técnico.

Este manual abarca clases que se encuentran en una posición intermedia ocupacional, debido a que implican desarrollar procesos que requieren ejecutar análisis e investigaciones de nivel auxiliar o asistencial en una disciplina específica, con el fin de producir insumos necesarios, para que procesos profesionales de la institución o ente administrativo cumplan con su misión, la ejecución de las funciones abarca desde el título de bachiller de nivel medio superior, hasta un certificado de curso universitario hasta cierto nivel.

Lo conforman las siguientes clases

- a) Técnico general 1
- b) Técnico general 2
- c) Técnico general 3
- d) Técnico general 4

³⁹<http://books.google.com.mx/bookspag.188>

4.- Estrato profesional.

En este tipo de manual se utilizan varios procesos que se desarrollan en este estrato y que se orientan al análisis e investigación, formulación y desarrollo de conceptos, teorías y métodos, al mismo tiempo asesoran y aplican conocimientos en su campo de trabajo.

Este tipo de trabajo se caracteriza por la aplicación de las teorías y principios propios de un área, la evaluación de las propuestas de cambio y las investigaciones efectuadas en otros ámbitos.⁴⁰

El trabajo profesional incluye la responsabilidad por los efectos producidos en los métodos y procedimientos como resultado de los procesos efectuados.

Por lo regular las condiciones de trabajo organizacionales y ambientales en las cuales se desarrollan las actividades contemplan una amplitud de situación de trabajo, desde la ejecución de labores en ambientes controlados hasta la exposición de riesgos laborales que pongan en peligro la integridad física de la personas.

Se manejan la práctica de las profesiones contenida en este manual, en virtud de la legislación y la reglamentación a aquellos empleados que cuenten con los estudios bachilleratos terminados, así como el estudio profesional.

Los que conforman son:

- a) Profesional bachillerato general 1
- b) Profesional bachillerato general 2

⁴⁰<http://books.google.com.mx/books?pag=189>

- c) Profesional licenciado general 1
- d) Profesional licenciado general 2
- e) Profesional licenciado general 3

5.- Estrato gerencial.

Contempla los procesos de definición y formación de las políticas institucionales, así como la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la institución.

Este se corresponde la dirección de unidades administrativas del más alto nivel o bien su asesoría. Para este tipo de manuales se indica el requerimiento de características de liderazgo, visión futurista, amplitud de criterios, originalidad para el desarrollo de políticas, la identificación con las normas generales y programas de gobierno, además de facilidad para organizar y dirigir grupos.

Compre las clases cuyas tareas consisten en la formulación de una política general, así como su interpretación, para la toma de decisiones, dentro de los límites de las facultades que les hayan sido conferidas o en virtud de leyes, decretos y reglamentos.⁴¹

Se compone de:

- A) Profesional gerencial. 1
- B) Profesional gerencial. 2

⁴¹http://books.google.com.mx/bookspag_190

2.3. Compromiso laboral.

El compromiso laboral se basa en la actitud de la persona primordialmente, un elemento que es responsable en su trabajo, siempre tiene la iniciativa de hacer bien las cosas, posee interés por ampliar sus conocimientos, así como un responsabilidad con la empresa (es como dicen, tener la camiseta puesta); y sobre todos la responsabilidad laboral del trabajador es cumplir siempre con sus funciones encomendadas.

Un buen trabajador, debe ser capaz de llevarse bien con sus compañeros para colaborar en equipo esto ayudara a mantener una relación armoniosa entre el personal; esto a su vez debe ser un hombre al que no le haga falta que le recuerden sus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa.

2.3.1 Conceptualización de compromiso laboral

El compromiso laboral está basado en la actitud de cada persona, en cuanto a su trabajo y las actividades a realizar dentro de él, estas se fundan en un proceso de realización, ordenación y organización, en cada tarea encomendada, por el jefe o por la persona que este al mando.

El compromiso laboral requiere una actitud de varias personas organizadas para realizar diversas actividades, debido a que serán supervisadas, siempre por un superior, para garantizar que se cumplan los seguimientos como debe ser y así poder calificar a cada uno de los individuos según su desempeño o desenvolvimiento en las actividades realizadas.

2.3.2. Elementos que determinan el compromiso laboral

De los principales elementos que integran la responsabilidad laboral, son la coordinación e integración de equipos o elementos en las distintas áreas a desempeñar.

- **Asistencia y puntualidad:** Son puntos, donde se puede observar, la responsabilidad de los empleados en su cumplimiento diario como asistencia y puntualidad como llegar a la hora indicada.
- **Productividad:** Esto se puede manejar como el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y su desempeño.
- **Satisfacción:** Se puede tomar como la medida básica de la acuerdo del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.
- **Implicación:** Alineación que tiene el trabajador con los valores y la cultura de la empresa y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.
- **Orgullo de pertenencia:** De esta manera el trabajador refleja satisfacción que tiene con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.
- **Vinculación:** Por lo regular se presenta cuando los trabajadores manifiestan en público un buen concepto sobre su empresa, tanto

como organización para la que laboran como hacia sus productos, servicios y marca.⁴²

2.3.3. Diferenciación de responsabilidad laboral y compromiso.

Responsabilidad laboral, es un valor que como persona debe tener, esto permite que el trabajador, se desenvuelva de una forma natural dentro de la empresa, así como manejar su desempeño, siempre mejorando su productividad y adquiriendo más conocimiento para su crecimiento dentro de la empresa.

Compromiso para muchas personas, implica tener contribución personal dentro de la empresa, y con esto poder llevarla al éxito, los trabajadores que llegan a estar comprometidos con la organización comparten una serie de creencias y actitudes que reflejan la salud de la organización y sus empleados; visto de otra manera un elemento no comprometido con la compañía no tiene valores de responsabilidad, esto ocasiona que la entidad en la que laboran en vez de avanzar, o seguir creciendo, va disminuyendo en cuanto a calidad de servicio por parte de los colaboradores.

Hace falta estar comprometido con la empresa en la que se trabaja para ser un buen empleado y estar considerado como tal por los superiores; Este compromiso pasa por considerar que el fin último de la actividad laboral es solo cobrar un sueldo a finales de mes, sino también contribuir al correcto servir de la compañía.

⁴².<http://elpais.com/diario/>

2.4. La importancia del compromiso laboral dentro de la empresa.

Es muy importante tener empleados que sean comprometidos con la empresa, pero así mismo los jefes o directivos, debe en ser responsables en el cumplimiento con los empleados, para llevar una relación buena entre ambos, y al mismo tiempo hacer que la empresa sea exitosa y crezca con el paso del tiempo; los empleados responsables contribuyen demasiado en el cumplimiento de su labor, debido a que ya tienen los conocimientos necesarios.

En la actualidad la mayoría de las personas que tienen un empleo, más que ser responsables, toman sus trabajo como una serie de compromisos obligatorios, y eso provoca que en ocasiones la empresas decaigan por el mal servicio o carácter de los empleados a la hora de atender a los clientes, u otros, realizan mal su trabajo o simplemente lo realizan sin ganas de superarse y con desmotivación, es como cumplir solo para obtener un sueldo, sin realizar bien sus tareas.

El compromiso laboral de un empleo debe ser más que una serie de actividades y tomar en cuenta la eficiencia dentro de la empresa, así como la productividad, la seguridad, la capacitación y retención. La satisfacción, permanencia y lealtad de los empleados, así también de los clientes; y en definitiva todo lo anterior lleva a la rentabilidad de la empresa y su crecimiento como tal.

2.4.1 El compromiso laboral en la organización.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional, es una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización, para conocer más a

fondo sobre este tema, se hace un realce sobre los tres tipos de compromisos que se asumen en las organizaciones.

- Compromiso afectivo: Se puede notar en el apego emocional que tiene un trabajador con la identificación de la organización; El compromiso afectivo consiste en una identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. por lo regular es muy frecuente que el colaborador no sede cuenta del apego entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía.
- Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su empresa va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que le tiene siempre un gran respeto y aprecio a su empresa.
- El compromiso continuo: normalmente revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo, el empleado percibe que hace pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera.

- Compromiso normativo; el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.⁴³

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Desde luego, la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

⁴³<http://www.yali-antioquia.gov.co/>

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Reseña de la Marisquería “La Jaiba” en Matías Romero Oaxaca

La Marisquería “La Jaiba” con una antigüedad de catorce años en el mercado de Matías Romero Oaxaca, tuvo sus inicios, en el año 2000 a raíz de una fuerte liquidación que se realizó de la empresa de ferrocarriles mexicanos, en donde él Lic. Enrique Bernal Vásquez tenía ya 17 años laborando, Al no haber fuente de empleo decidió invertir todo su capital en el proyecto de la marisquería que años atrás ya lo venía pensado, debido que tenía un gusto por la cocina y sobre todo por los mariscos.

Para la búsqueda del nombre de la empresa, fue poco cotidiano y gracioso a la vez, debido a que surgió de un paseo por la playa, cuando se observó una pequeña jaiba que hacia movimientos ocurrentes en una roca, al verla se pensó en el nombre que iba perfecto por el giro de la empresa que es de marisco.

El Lic. Enrique Bernal Vásquez opto por que el diseño de la Marisquería fuera un poco campestre, y que se adaptara a todos los niveles económicos, contaba con apenas ocho empleados y él, en conjunto conformaban la estructura orgánica

de la empresa, después de siete años de mantenerse así en el mercado, decide modificar la infraestructura del local, modernizándolo en cuanto al diseño y ampliando el espacio, debido a que la demanda iba en crecimiento cada vez más.

En la Marisquería se ha cuidado siempre el tema del servicio y elaboración de los alimentos, pero no se ha tenido el cuidado de indagar sobre las necesidades y funciones de los empleados, ya que no se ha manejado ningún tipo de ayuda documental; que pueda ser útil para la mejora del funcionamiento de la empresa y de los empleados.

Hoy en día la Marisquería "La Jaiba" ha mantenido su prestigio, gracias a los cuidados que se han hecho, en cuanto al ambiente que es completamente familiar y la calidad de los alimentos.

3.2 Contextualización para el Manual de Descripción de puestos

La empresa consta de ocho puestos que integran a 11 personas, cada puesto fue analizado a través de la aplicación de un cuestionario, que permitió recabar información acerca de los perfiles, desarrollo de funciones o actividades, así como la ubicación de cada unidad de trabajo dentro de la organización; también se solicitó al dueño del establecimiento, que proporcionara datos que permitieran enriquecer la descripción de los puestos, asimismo se complementó el manual con aspectos referenciales sobre el conocimiento de las áreas de trabajo.

La importancia de elaborar un manual de descripción de puestos, es presentar un documento confiable que le permita al dueño/director tener fundamentos para tomar decisiones en el contexto de la administración de personal; en Matías Romero, Oaxaca.

3.3 Manual de descripción de puestos para la Marisquería “La Jaiba”

A continuación se hace muestra del resultado obtenido de la investigación que se realizó en la Marisquería “La Jaiba”, El cual trata de un manual de descripción de puestos que permitirá colaborar con la mejora continua del Marisquería, aportando en el paso a paso las actividades, tanto general como específicas de cada puesto, en las distintas áreas correspondientes de la empresa, haciendo con esto más fácil la colaboración entre los empleados, y manteniendo un ambiente saludable y estable, que les permita desenvolverse al cien por ciento en sus funciones, sin requerir ayuda del director, o de alguien que esté a su mando.

Este manual de descripción de puestos permite estar actualizada a la Marisquería “La Jaiba”, en cuanto al mercado se refiere, ya que tendrá más control sobre el manejo y estudio del personal, así como la mejora en la productividad y el servicio que este proporcione a los clientes.

El uso primordial de este documento, es proporcionar apoyo cuando el personal se dé cuenta que no está realizando correctamente sus funciones, así también contribuirá en ayudar al director, cuando este observe que uno de sus colaboradores no está cumpliendo con sus funciones estipuladas en el manual y podrá corregirlos u orientarlos.

El manual está comprendido de ocho puestos cada uno con su descripción general y específica, así como los requerimientos que se necesitan para la ocupación de cada puesto, describe también las relaciones laborales que manejan y el tipo de ambiente que existe en la Marisquería. Esto nos lleva a que el empleado se sienta más a gusto y estable dentro de la empresa y las funciones las realice correctamente.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página		De	35

ÍNDICE:

Introducción.	1
Misión Visión de la marisquería la jaiba.	2
Objetivos del Manual de Descripción de Puestos	2
Organigrama	3
Descripción de director general	4
Descripción de jefa de cocina área caliente	9
Descripción de ayudante de cocinera área caliente	13
Descripción de jefa de ensaladeras área fría	17
Descripción de ayudante de ensaladeras área fría	21
Descripción de capitana de meseras	25
Descripción de mesera	29
Descripción de vigilante	33

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	1	De	35

INTRODUCCIÓN:

Este manual fue elaborado con la finalidad de mejorar la productividad, y eficiencia en el servicio, proporcionando a los empleados una mejor especificación, sobre las actividades y funciones que deben realizar en el área que les corresponde.

En el podrán encontrar la descripción orgánica así como la descripción de los ochos puestos existentes en la marisquería los cuales son (Director General, Jefa de cocineras, Ayudante de cocinera, Jefa de ensaladeras, Ayudante de ensaladeras, Capitana de meseras, Meseras y Vigilante). Al mismo tiempo se describen las actividades que actividades realizan, y los requerimientos que se necesitan para desempeñar en ese puesto; También sirve como apoyo en caso de una confusión de labores, se podrá resolver verificando el manual. De igual forma sirve para el mejor desempeño de los empleados, así como apoyo al patrón para no repetir continuamente los trabajos que tienen que ejecutar.

Este manual de descripción de puestos el cual podrá observar en las siguientes paginas fue realizado con la finalidad de que los empleados de la Marisquería “La Jaiba” de Matías Romero Oaxaca. Lo utilicen en caso de tener una duda respecto las funciones a realizar dentro de la empresa. Así mismo sirve al Director en el sentido de evitar la duplicidad de funciones que tiene que realizar el personal que labora en la Marisquería “La Jaiba”.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	2	De	35

Misión de la Marisquería “La Jaiba”:

Ser una de las Marisquerías más reconocida en la zona ofreciendo la mejor calidad de servicios, de esta manera caracterizarnos por ser una empresa competidora y comprometida en el servicio al cliente en Matías Romero Oaxaca.

Visión de la Marisquería “La Jaiba”:

Crecer como empresa, brindando de nuestro servicio y calidad en otros municipios del estado de Oaxaca, dando a conocer nuestro excelente trato y productos frescos, así también logrando estándares de calidad más altos y ser competidores en entornos más altos.

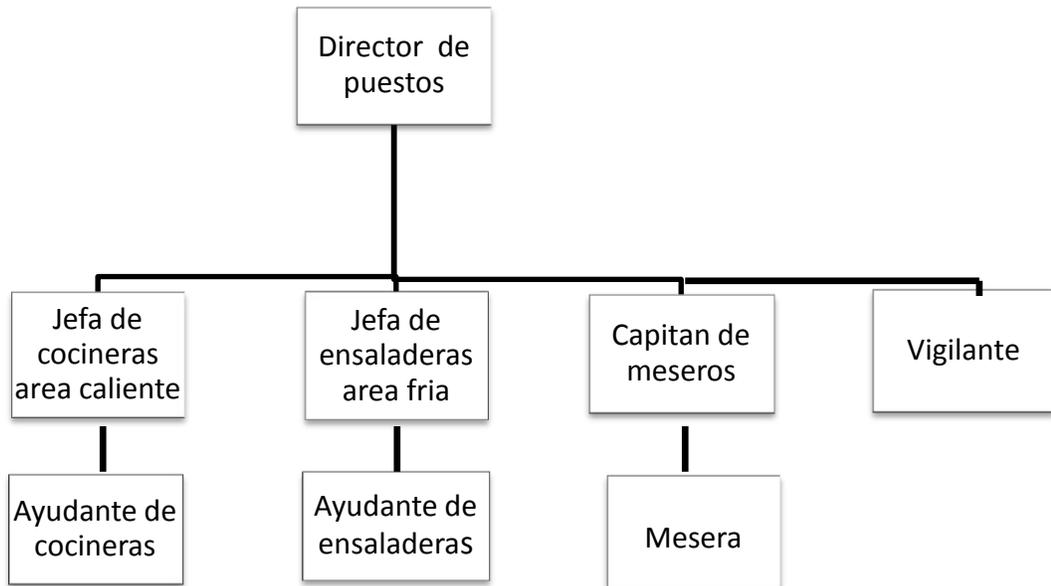
Objetivos del Manual de Descripción de puestos:

- Satisfacción del cliente, manteniendo una cultura de calidad en el servicio.
- Calidad mantenida en el ambiente familiar.
- Garantizar la permanencia de nuestros servicios y empresa en el gusto y preferencia de los clientes logrando así su visita y retorno a la Marisquería.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	3	De	35

ORGANIGRAMA:



Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	4	De	35

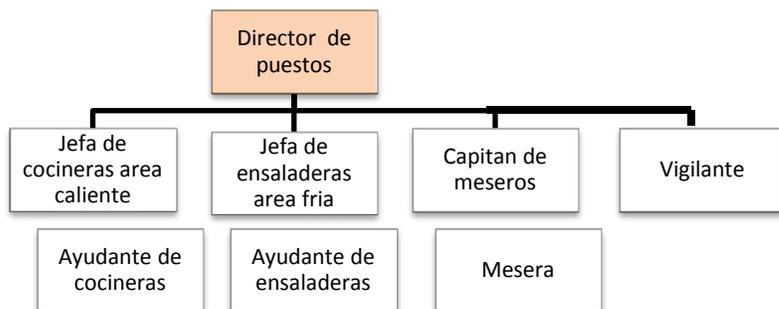
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Director general

Departamento: Administración.

Ubicación: Matías Romero Oaxaca.

Organigrama



Relaciones de coordinación:

a) Internas:

- Con las jefas de cocina, para verificar que los alimentos sean higiénicos, de calidad, y se realicen lo más rápido, con frecuencia a diaria.
- Con el personal de servicio capitán de meseros, para agilizar el servicio al cliente y sea de calidad, así como observando que todo sea apuntado, con frecuencia a diaria.
- Con el vigilante, para que lo mantenga informado si hay alguna anomalía.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	5	De	35

b) Externas:

- Secretaria del trabajo y previsión social para entregar informes sobre accidentes, frecuencia regular.
- Control sanitario, para informar sobre la calidad de los alimentos, que no sean caducados, higiene en el servicio y reparación de alimentos y limpieza del local, frecuencia regular.
- Contador, para información sobre las declaraciones mensuales y anuales al servicio de administración tributaria, así como la nómina del IMSS para asuntos relacionados con la seguridad social de los trabajadores, frecuencia regular a diaria.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

- Atención a la nómina y control de trabajadores.
- Pagos de finiquitos y/o liquidaciones.
- Formulación de informes de ventas diarias.
- Altas, bajas y modificaciones de salarios en nóminas.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

- Asegura que la administración de personal se lleva a cabo de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, contratos de trabajo, rige los reglamentos internos, así como las normas, acuerdos o convenios, asegurando el cumplimiento, y también está asegurando el cumplimiento de las leyes que otorga el IMSS, teniendo a la persona que reúna el perfil requerido en los puestos de la organización.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	6	De	35

- Tiene que desarrollar y mantener un programa de capacitación con enfoque a la seguridad de los empleados en cuanto a su salud, productividad y necesidades específicas de acuerdo al puesto que desempeñen promoviendo la detección de personal con potencial y desarrollo personal y de equipo.
- Fomenta y promueve los esfuerzos de la compañía y del personal hacia una cultura basada en la seguridad y salud ocupacional coordinando esfuerzos con el personal del restaurant.
- Lograr el desarrollo del personal de la marisquería, fomentando el espíritu de equipo, sentido de urgencias, administración de tiempos, toma de decisiones, manejos de conflictos y a los mismos tiempos técnicas de negociación.

IV. REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

a) Habilidades:

- Conocimientos: Requiere el manejo de equipo de trabajo, negociaciones individuales y personales, manejo de conflictos ya sea con el personal o con los clientes en dado caso que llegue a suceder, manejo de software, trato con personas, conocimiento profundo sobre todas las áreas, tecnologías de información, leyes, reglamentos, normatividad en materia laboral y reglamentos.
- Experiencia: El puesto requiere el mínimo de conocimiento de 4 años de dominio en los ámbitos de administración, como de contratos,

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	7	De	35

- negociaciones, en el aspecto de manejos administrativos como IMSS, INFONAVIT, FOANACOT, así como nomina, relaciones interpersonales, negociaciones individuales, manejo de proyectos y presupuestos, y planeación estratégica del recurso humano.
 - Iniciativa: El puesto solicita una iniciativa excelente a todo trabajador, así como a la labor de creación de formas, métodos, sistemas y procedimientos de la empresa.
- b) Responsabilidad:
- Valores: El puesto requiere fomentar y promover los esfuerzos de la marisquería y de los empleados, hacia una cultura basada en la seguridad y lograr el desarrollo del personal con las distintas áreas de trabajo, fomentando el espíritu de equipo, administración de tiempo, toma de decisiones, manejos de conflicto y técnicas de negociación.
 - Dinero: De manera directa realiza la nómina del personal, de un total de 11 personas y al mismo tiempo realiza la nómina anual, así como también pagos, presupuestos y gastos de mantenimiento del local.
 - Personal: Logra el desarrollo personal de relaciones, fomentando el espíritu de equipo, sentido de urgencia, administración del tiempo, toma de decisiones, manejo de conflictos y técnicas de negociación.
 - Equipo y maquinaria: El trabajo requiere de telefonía y computadoras para la comunicación del mismo así como un archivero propio para guardar los documentos importantes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	8	De	35

c) Esfuerzo:

- Físico: No desempeña gran esfuerzo físico, algunos días de poca actividad en ventas, cuando son días especiales de venta.
- Mental: Dirige y organiza al personal dentro de la marisquería, elabora reportes, y juntas de trabajo.

d) Condiciones de trabajo:

- Riesgo de trabajo: Se necesita un ambiente de trabajo estable y de seguridad, así como otorgar servicios de calidad para los que se desempeñen en este puesto.
- Ambiente de trabajo: Coordinación de las áreas, por lo cual el puesto es ligeramente estresante.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	9	De	35

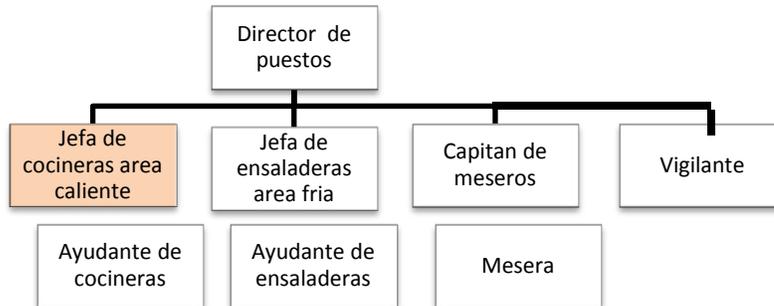
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefa de cocineras

Departamento: Cocina (área caliente).

Ubicación: Matías Romero Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a) Internas:

Dirige a su ayudante en los procedimientos de creación de los alimentos.

b) Externas:

Con el director general para informes sobre las faltas de ingredientes o alimentos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	10	De	35

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Se encarga de organizar y coordinar la preparación de los alimentos a las personas que se encuentran a su cargo.

III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DEL PUESTO:

Verifica, que no halla faltante de alguno de los ingredientes para el día siguiente, realiza la preparación de los condimentos y aderezos para los alimentos, así como verificar que las empleadas a su cargo cumplan con el seguimiento de la preparación de los alimentos, observa que pongan las cantidades de los ingredientes correctos.

IV.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO.

a). Habilidades:

- Conocimientos: Es indispensable que tenga conocimientos sobre la cocina en área caliente, manejo de aceite, mariscos, y sobre todo tiempo de cocción de los alimentos, necesita el manejo del equipo de cocina, el manejo de ácido para la limpieza de la cocina, y quitar lo grasoso.
- Experiencia: Este puesto requiere como mínimo un conocimiento de 3 años en el ámbito de la cocina y sazón.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	11	De	35

- **Iniciativa:** El puesto necesita una iniciativa normal como todo trabajador, que se note el desempeño, y sobre todo que tenga creatividad, a la hora de creación de alimentos o mejorar el sabor de alguno de ellos.

b).Responsabilidad:

- **Valores:** Este puesto requiere antes que nada fomentar, la honestidad ante los demás, poniendo siempre la cantidad requerida de ingredientes, no abusar de los gramos o cantidad de mariscos que se manejen, debe ante todo promover el esfuerzo de los demás y tomar decisiones en cuanto a los alimentos su preparación y entrega.
- **Dinero:** Este puesto no maneja nada que tenga que ver con dinero, es decir de forma indirecta le hacen llegar los productos, hasta su área de trabajo.
- **Personal:** Como jefa en el área de cocina, su desempeño debe ser un ejemplo a seguir para los demás empleados, tomando en cuenta que debe dejar atrás los conflictos personales y llegar un una actitud buena a la trabajo fomentando el espíritu de trabajo, para que durante su jornada se labore armoniosamente, ante todo siempre debe estar abierta a recibir capacitación y superación en su área de trabajo.
- **Equipo o maquinaria:** El puesto requiere que maneje equipo de cocina (sartenes, estufas y peroles) alimentos, ingredientes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	12	De	35

C).Esfuerzo:

- Físico: Si desempeña gran esfuerzo físico, debido a que, tienden a respirar aire caliente, así como caminar dentro de la cocina, y sobre todo el lavar los instrumentos con (agua) cuando están en el área caliente.
- Mental: Si realizan un gran esfuerzo mental debido a que a ellos se les dictan los comandos (órdenes) de los clientes, y se los aprenden de memoria, así como aprenderse la secuencia de preparación de cada uno de los alimentos o platillos existentes en la carta.

d).Condiciones de trabajo:

- Riesgos de trabajo: Se pueden ocasionar varios accidentes dentro del área, debido a que manejan mucho aceite. Y este se puede regar o con lo que salpique de los alimentos quemar a algún trabajador; todo esto se puede evitar si los trabajadores manejan con cuidado y precaución sus instrumentos.
- Ambiente de trabajo: Debido a la actividad diaria que se maneja y a la variedad de platillos, es considerado un ambiente ligeramente tenso.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	13	De	35

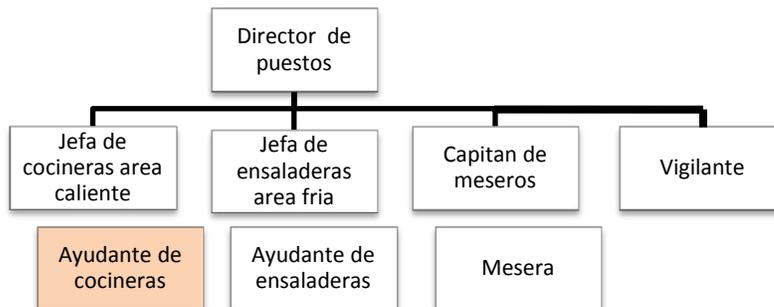
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Ayudante de cocinera (área baja)

Departamento: Cocina.

Ubicación: Matías Romero, Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a) Interna:

- Jefa de cocineras: Para corroborar los ingredientes en la cocina, es más común cuando es nueva la ayudante.
- Director general: Para autorizaciones de permisos, o algún faltante en ingredientes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	14	De	35

b) Externas:

- No mantiene comunicación directa con ningún área o departamento, así como ninguna institución.

II.-DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

- Ayuda a la jefa de cocina en la preparación de alimentos, limpieza, y orden de los ingredientes a ocupar.

III.-DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA Y ANALÍTICA:

- Como es la ayudante de cocina es la que se queda encargada, cuando tiene descanso la jefa de su área, al mismo tiempo se encarga de vigilar que todos los alimentos salgan en su respectivo orden de preparación.

IV.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO.

a).-Habilidades:

- Conocimientos: Al igual que la jefa, este como segundo lugar debe mantener en orden los alimentos, seguir la preparación indicada de cada uno de ellos así como manejar el equipo de cocina.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	15	De	35

- **Experiencia:** Este puesto como mínimo requiere de 2 años de dominio, en los ámbitos de cocina caliente, cocción de los alimentos, así como el manejo de los mariscos que son un poco más delicados.
- **Iniciativa:** Se solicita una iniciativa buena, ya que entra como aprendiz de la jefa, esta persona debe contar con ganas de querer ampliar sus conocimientos en esta área.

b).-Responsabilidad:

- **Valores:** Se requiere en este puesto fomentar el valor de honestidad, y responsabilidad a la hora de la preparación de los alimentos, así también fomentar el respeto entre sus compañeros de área y de otras áreas.
- **Dinero:** El puesto no maneja de manera directa el dinero debido a que los productos son comprados por el encargado de caja, y estos son llevados directamente al área de trabajo.
- **Personal:** En los días de descanso debe mantener siempre el orden con la otra ayudante de cocina, ella vigilando y dirigiendo al mismo tiempo todo lo que se esté realizando en ese momento.
- **Equipo o maquinaria:** En este puesto debe saberse manejar bien lo que es un equipo de cocina, para evitar accidentes, así como los sartenes, y peroles, al mismo tiempo utilizar con precaución los ingredientes como el aceite.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	16	De	35

C).- Esfuerzo:

- Físico: Si se desempeña gran esfuerzo físico, debido a que el área en la que se trabaja es caliente, caminar dentro de la cocina para traer los ingredientes necesarios.
- Mental: Del mismo modo trabajan con su mente debido a que se aprenden los comandos que entran a la cocina, así como el procedimiento de preparación de cada alimento.

d).-Condiciones de trabajo:

- Riesgos de trabajo: Es necesario un ambiente en el trabajo estable y de seguridad, en caso de haber algún accidente con los utensilios.
- Ambiente de trabajo: La comunicación y actividad durante la elaboración de los platillos hace que el ambiente sea ligeramente tenso.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	17	De	35

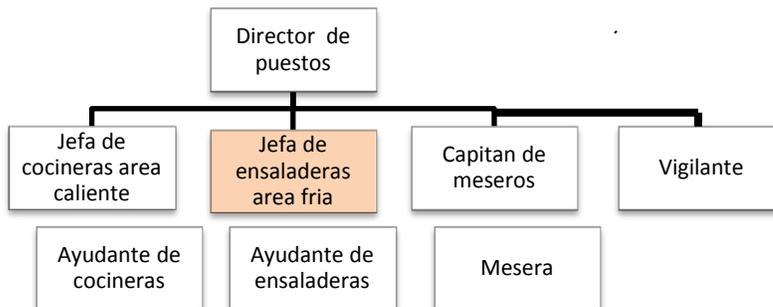
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefa de ensaladeras

Departamento: Cocina (área fría).

Ubicación: Matías Romero, Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a).-Internas:

- Dirige a su ayudante en los procedimientos de creación de las ensaladas y guarniciones que adornan a los alimentos.

b).-Externas:

- Con el director general para informes sobre las faltas de ingredientes o verduras de las guarniciones faltantes, así como para las faltas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	18	De	35

II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Se encarga de organizar y coordinar la preparación de las guarniciones para los platillos realizados en el área caliente, y coordinar las personas que se encuentran a su cargo.

III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

Verifica, que no halla faltante de alguno de los ingredientes para el día siguiente, realiza la preparación de las guarniciones y adornos de los platillos para los alimentos, así como verificar que las empleadas a su cargo cumplan con el seguimiento de la preparación de los alimentos, observa que pongan las cantidades de los ingredientes correctos.

IV.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO

a).- Habilidades:

- Conocimientos: Es indispensable que tenga conocimientos sobre la cocina en área fría, manejo de verduras, mariscos, y sobre todo tiempo de cocción de los alimentos, necesita el manejo del equipo de cocina, el manejo de ácido para la limpieza de la cocina, y quitar lo grasoso.
- Experiencia: Este puesto requiere como mínimo un conocimiento de 3 y medio años en el ámbito de la cocina y sazón.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	19	De	35

- **Iniciativa:** El puesto necesita una iniciativa normal como a todo trabajador, que sea note el desempeño, y sobre todo que tenga creatividad, a la hora de creación de las guarniciones de los platillos o mejorar su adorno, para el gusto de los clientes.

b).-Responsabilidad:

- **Valores:** Este puesto requiere antes que nada fomentar, la honestidad ante los demás, poniendo siempre la cantidad requerida de ingredientes, no abusar de los gramos o cantidad de mariscos que se manejen, debe ante todo promover el esfuerzo de los demás y tomar decisiones en cuanto a los alimentos su preparación y entrega.
- **Dinero:** Este puesto no maneja nada que tenga que ver con dinero, es decir de forma indirecta le hacen llagar los productos, hasta su área de trabajo.
- **Personal:** Como jefa en el área de cocina, su desempeño debe ser un ejemplo a seguir para los demás empleados, tomando en cuenta que debe dejar atrás los conflictos personales y llegar un una actitud buena ala trabajo fomentando el espíritu de trabajo, para que durante su jornada se labore armoniosamente, ante todo siempre debe estar abierta a recibir capacitación y superación en su área de trabajo.
- **Equipo o maquinaria:** El puesto requiere que maneje equipo de cocina (copas, platos, cubiertos, sartenes) verduras e ingredientes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	20	De	35

c).- Esfuerzo:

- **Físico:** Si desempeña gran esfuerzo físico, debido a que, tienden a respirar aire caliente, así como caminar dentro de la cocina, y sobre todo porque manejan los congeladores donde se guardan los mariscos cuando están en el área fría.
- **Mental:** Si realizan un gran esfuerzo mental debido a que a ellos se les dictan los comandos (ordenes) de los clientes, y se los aprenden de memoria, así como aprenderse la secuencia de preparación de cada uno de las guarniciones que se le ponen de adorno a los platillos existentes en la carta.

d).- Condiciones de trabajo:

- **Riesgos de trabajo:** Se pueden ocasionar varios accidentes dentro del área, debido a que manejan mucho aceite. Y este se puede regar o con lo que salpique de los alimentos quemar a algún trabajador; todo esto se puede evitar si los trabajadores manejan con cuidado y precaución sus instrumentos
- **Ambiente de trabajo:** La coordinación con el área de cocina es importante para mantener un ambiente de trabajo armonioso durante la jornada.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	21	De	35

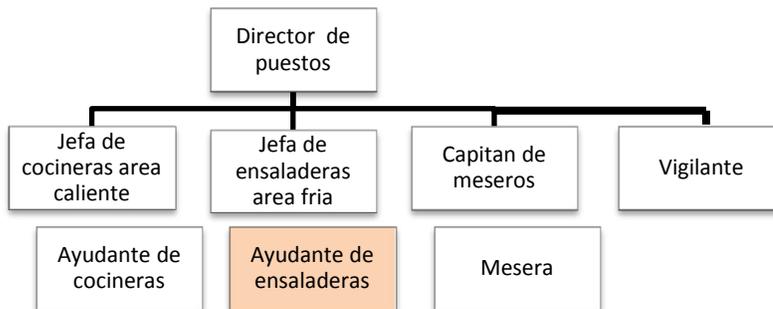
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Ayudante de cocinera (área fría)

Departamento: Cocina.

Ubicación: Matías romero Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a).-Interna:

- Jefa de cocineras: Para corroborar los ingredientes en la cocina, es más común cuando es nueva la ayudante.
- Director general: Para autorizaciones de permisos, o algún faltante en ingredientes.
- Administrador: Coordinación de los alimentos.
- Meseros: Para recibir los comandos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	22	De	35

b).-Externas

- No mantiene comunicación directa con ningún área o departamento, así como ninguna institución.

II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

- Ayuda a la jefa de ensaladeras en la preparación de guarniciones, limpieza, y orden de los ingredientes a ocupar.

III.-DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA Y ANALÍTICA:

- Como es la ayudante de ensaladeras con más conocimiento, es la que se queda encargada, cuando tiene descanso la jefa de su área, al mismo tiempo se encarga de vigilar que todos los platillos salgan en orden con sus respectivas guarniciones.

IV.-REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

a).-Habilidades:

- Conocimientos: Al igual que la jefa, este como segundo lugar debe mantener en orden las verduras a ocupar, seguir la preparación indicada de cada uno de ellos así como manejar el equipo de cocina.
- Experiencia: Este puesto como mínimo requiere de 2 años de dominio, en los ámbitos de cocina fría y manejo de congeladores, preparación de

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	23	De	35

guarniciones, así como el manejo de los mariscos que son un poco más delicados.

- **Iniciativa:** Se solicita una iniciativa buena, ya que entra como aprendiz de la jefa, esta persona debe contar con ganas de querer ampliar sus conocimientos en esta área.

b).-Responsabilidad:

- **Valores:** Se requiere en este puesto fomentar el valor de honestidad, y responsabilidad a la hora de la preparación de los alimentos, así también fomentar el respeto entre sus compañeros de área y de otras áreas.
- **Dinero:** El puesto no maneja de manera directa el dinero debido a que los productos son comprados por el encargado de caja, y estos son llevados directamente al área de trabajo.
- **Personal:** En los días de descanso debe mantener siempre el orden con la otra ayudante de cocina, ella vigilando y dirigiendo al mismo tiempo todo lo que se esté realizando en ese momento.
- **Equipo o maquinaria:** En este puesto debe saberse manejar bien lo que es un equipo de cocina, para evitar accidentes, así como los sartenes, copas, platos y cubiertos, al mismo tiempo utilizar con precaución los mariscos sacados del congelador.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	24	De	35

c).-Esfuerzo:

- Físico: Si se desempeña gran esfuerzo físico, debido a que el área en la que se trabaja es fría y manejan mucho los congeladores, caminar dentro de la cocina para traer los ingredientes necesarios.
- Mental: Del mismo modo trabajan con su mente debido a que se aprenden los comandos que entran a la cocina, así como el procedimiento de preparación de cada guarnición que llevan los alimentos.

d).-Condiciones de trabajo:

- Riesgos de trabajo: Es necesario un ambiente de trabajo estable y de seguridad así como otorgar servicios de calidad.
- Ambiente de trabajo: se maneja una variedad en cuanto a la preparación de los alimentos y gran actividad, así que se puede decir que el área maneja un ligero ambiente tense.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	25	De	35

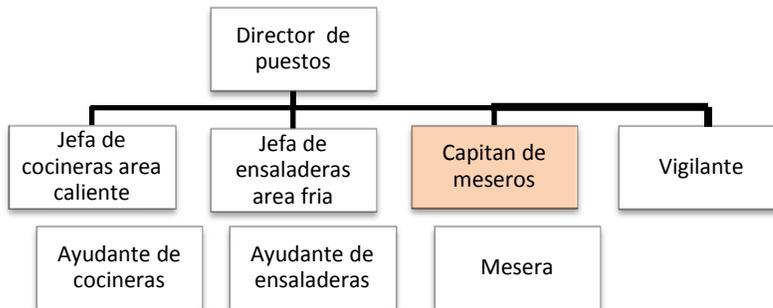
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Capitán de meseras

Departamento: Restaurant.

Ubicación: Matías Romero, Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a).-Interna:

- Director general: Para anotar el consumo de los clientes, así como las cuentas que estos soliciten y en caso de facturación, en caso de requerir algún permiso justificado.
- Jefa de cocineras: Para conocer los ingredientes que llevan los platillos o la forma de preparación y tiempo de elaboración, esto es en caso que algún cliente solicite la información.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	26	De	35

- Meseros: Son los de mayor importancia, debido a que la comunicación que manejen les ayudad a dar una buena atención al cliente, pero sobre para coordinarse en las labores que desempeñan

b).-Externas:

- No mantiene comunicación directa con ningún área o departamento, así como ninguna institución.

II.-DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

- Corrobora que el área donde desempeñan su labor se encuentre limpia, y ordenada, para comenzar su jornada.

III.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA Y ANALÍTICA:

- Mantener siempre la atención para verificar que los clientes estén bien atendidos, así, como observar que los meseros que se encuentren a su cargo porten el uniforme correctamente y mantengan limpia el área en la que trabajan, otro de los puntos es que tienen que verificar que los baños se acierten higiénicos, y que tengan lo necesario para que los clientes, no tengan una mala impresión. Deben organizar la cristalería (vasos) y lavarlos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	27	De	35

IV.-REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

a).-Habilidades:

- **Conocimientos:** Debe saber leer y escribir que es lo primordial, tener una buena expresión de vocabulario para que el cliente les entienda, saber usar las, charolas para llevar los platillos así como las tijeras, y sobre todo saber cómo atender a los clientes.
- **Experiencia:** Este puesto como mínimo requiere de 1.5 años de dominio, en los ámbitos de expresión sin miedo y manejo de charolas, atención rápida.
- **Iniciativa:** Se solicita una iniciativa excelente debido a que llevaría el control con las demás meseras, así como ser amable y atenta con los clientes al igual que con el personal a su cargo, en caso de entrenar a un integrante nuevo, debe ser paciente, y enseñarle de buena manera, para estar en este puesto se deben contar con ganas de superación y ampliar los conocimientos del área.

b).-Responsabilidad:

- **Valores:** Se requiere en este puesto fomentar el valor de honestidad, y responsabilidad a la hora de la preparación de bebidas y servicio al cliente., así también fomentar el respeto entre sus compañeros de área y de otras áreas.
- **Dinero:** El puesto si maneja de manera directa el dinero debido a que lleva las cuentas a las mesas de los clientes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	28	De	35

- Personal: En los días de descanso debe mantener siempre el orden con la otra ayudante de meseras, ella vigilando y dirigiendo al mismo tiempo todo lo que se esté realizando en ese momento y cuidando que los tiempos de sus pedidos salgan sin retraso.
- Equipo o maquinaria: Charolas, enfriadora, congeladores, lapicero, papel.

c).-Esfuerzo:

- Físico: Si se desempeña gran esfuerzo físico, debido a que el área en la que se trabaja es fría y manejan mucho los congeladores, caminar dentro del área de servicio.
- Mental: Del mismo modo trabajan con su mente debido a que se aprenden los comandos que entran a la cocina.

d).-Condiciones de trabajo:

- Riesgos de trabajo: Es necesario un ambiente de trabajo estable y de seguridad así como otorgar servicios de calidad y limpieza para este puesto ya que se corre el riesgo de un accidente como una caída.
- Ambiente de trabajo: Llega a ser armonioso debido a que deben proporcionar un buen servicio.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	29	De	35

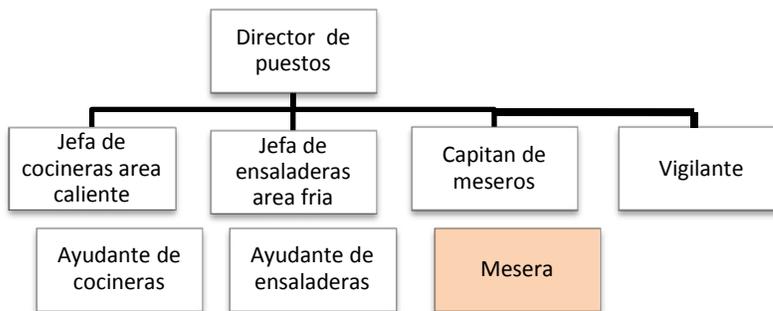
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Mesera

Departamento: Restaurant.

Ubicación: Matías Romero, Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a).- Interna:

- Capitana de meseras: Para corroborar que el servicio que están brindado es de calidad, y ponerse de acuerdo en cuanto al rol de atención a los clientes.
- Director general: Para autorizaciones de permisos, entrega de comandos, y pedir facturación, o cuentas.
- Jefa de cocineras. Para la consulta de los platillos..

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	30	De	35

b).-Externas:

- No mantiene comunicación directa con ningún área o departamento, así como ninguna institución.

II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

- Ayuda a la capitana a mantener limpia el área de trabajo en la que van a desempeñar y atender a los clientes.

III.-DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- Deben mantener el área de trabajo sumamente, limpia, portar adecuadamente el uniforme, lavar los vasos, mantener los sanitarios limpios, y turnarse al lavar la mantelería, atender a los clientes siempre brindándoles un buen servicio.

IV.-REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

a).-Habilidades:

- Conocimientos: Debe saber leer y escribir que es lo primordial, tener una buena expresión de vocabulario para que el cliente les entienda, saber usar las, charolas para llevar los platillos así como las tijeras, y sobre todo saber cómo atender a los clientes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	31	De	35

- **Experiencia:** Este puesto como mínimo requiere de 1 año de dominio, en los ámbitos de charolas, tijeras y expresión en vocabulario bueno sin miedo.
- **Iniciativa:** Se solicita una iniciativa buena, ya que entra como aprendiz de la capitana, esta persona debe contar con ganas de querer ampliar sus conocimientos en esta área.

b).-Responsabilidad:

- **Valores:** Se requiere en este puesto fomentar el valor de honestidad, y responsabilidad a la hora de realizar las bebidas a los clientes.
- **Dinero:** El puesto si maneja de manera directa el dinero debido a que lleva las cuentas a las mesas de los clientes.
- **Personal:** En los días de descanso debe mantener siempre el orden con la otra ayudante de meseras, ella vigilando y dirigiendo al mismo tiempo todo lo que se esté realizando en ese momento y cuidando que los tiempos de sus pedidos salgan sin retraso.
- **Equipo o maquinaria:** Charolas, enfriadora, congeladores, lapicero, papel.

c).-Esfuerzo:

- **Físico:** Si se desempeña gran esfuerzo físico, debido a que el área en la que se trabaja es fría y manejan mucho los congeladores, caminar dentro del área de servicio.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	32	De	35

- Mental: Del mismo modo trabajan con su mente debido a que se aprenden los comandos que entran a la cocina.

d).-Condiciones de trabajo:

- Riesgos de trabajo: Es necesario un ambiente de trabajo estable y de seguridad así como otorgar servicios de calidad e higiene en los utensilios debido a que puede sufrir alguna caída o cortadura.
- Ambiente de trabajo: Llega a manejarse un ambiente ligeramente estresante debido a que dan servicio a varias personas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	33	De	35

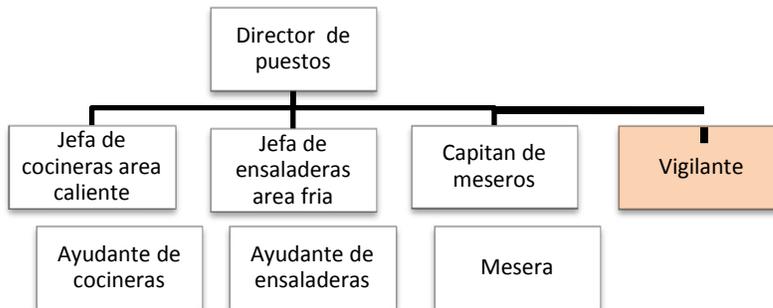
I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Vigilante.

Departamento: Restaurant.

Ubicación: Matías romero Oaxaca.

Organigrama:



Relaciones de coordinación:

a).-Interna:

- Director general: Para autorizaciones de permisos, o algún faltante de los artículos a utensilios que están a su cargo, también para informar sobre cualquier anomalía que se presente en el local durante sus horas de trabajo.

b).-Externas:

- No mantiene comunicación directa con ningún área o departamento, así como ninguna institución.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	34	De	35

II.-DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

- Vigilar que durante sus horas de trabajo, no entre nadie al local.

III.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA Y ANALÍTICA:

- Vigila que el local se encuentre seguro, otra de sus funciones es mantener limpio el área de jardín, y tirar la basura que se acumuló durante el día.

IV.-REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

a).-Habilidades:

- Conocimientos: Se requiere conocimientos de defensa propia en caso de algún imprevisto o asalto.
- Experiencia: Este puesto como mínimo requiere de 4 años de dominio, en los ámbitos de defensa propia.
- Iniciativa: Se solicita una iniciativa muy buena, así como no tener miedo.

b).-Responsabilidad:

- Valores: Se requiere en este puesto fomentar el valor de honestidad, y responsabilidad, confianza, humildad debido que a su cargo se encuentra todo el establecimiento, por su jornada de trabajo.
- Dinero: No maneja directamente dinero, pero si cosas de valor.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	Marisquería La Jaiba	Fecha	07/05/14		
	Manual de descripción de puestos Clave: MDP-20	Página	35	De	35

- Personal: No tiene personal a su cargo.
- Equipo o maquinaria: Podadoras y carretillas.

c).-Esfuerzo:

- Físico: Se quiere de gran esfuerzo físico ya que se debe mantener despierto durante sus horas de labor.
- Mental: No tiene que aprenderse nada, así que no requiere de esfuerzo mental

d).-Condiciones de trabajo:

- Riesgos de trabajo: Es necesario un ambiente de trabajo estable y de seguridad en caso de que ocurra algún temblor o un asalto.
- Ambiente de trabajo. Puede manejarse un ambiente estresante debido a que debe permanecer en constante vigilancia tanto de su persona como de la empresa.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Un manual de descripción de puestos es de suma importancia para una empresa, debido a que es parte de una estructura orgánica, en donde se indica el nombre de cada puesto, así como las funciones, responsabilidades y requerimientos que debe tener el personal para ocuparlos.

Después de hacer un análisis profundo sobre la marisquería la jaiba y la necesidad que tiene por mantener un orden en las labores de los empleados, se detecta ciertas diferencias, es por ello que se considera realizar algunos cambios en su estructura de trabajo, para resolver con esto los problemas que se detectaron y al mismo tiempo fortalecer su ventaja competitiva dentro del mercado.

De lo que se comentó, a continuación se presentan algunos puntos que se retomaron sobre la investigación y que son de vital importancia para la mejora de la empresa.

Se observó que hay una comunicación muy escasa, y cabe mencionarse que es de vital importancia para la empresa que la comunicación sea fluida entre

patrón y empleados, como consecuencia de ello varios de los trabajadores, no identificaban que puesto es el que ocupaban, debido a que al momento de la contratación no se les hizo saber al igual que no se les entregó el manual de descripción de puestos, en donde pudieran verificar la funciones que realizarían dentro de la organización, debido a que no contaban con este importante documento.

El hecho de ser una empresa pequeña, implica demasiado en que el patrón no defina las responsabilidades a los jefes de cada área y él quiera absorber toda la autoridad, Y esta falta de conocimiento de responsabilidades puede llegar a ser contraproducente para los trabajadores de la empresa.

Para ello se tuvo que hacer la aplicación del cuestionario a cada uno de los empleados, y de esto se obtiene una serie de datos, que enriquecieron aún más la información, y contribuyeron para la creación de un manual de descripción de puestos, que sirviera a los empleados en la orientación de sus labores.

Una pequeña reestructuración, en la forma de trabajo, podría costar en un principio a la empresa, pero se verá beneficiada al paso del tiempo, ya que no solo es el hecho de tener una nueva forma de trabajo, si no que los empleados se sientan a gusto, con una mejor comunicación, pero sobre todo conociendo su puesto y las actividades que realizaran.

Con este manual que en un principio no se contaba, hará que se faciliten los elementos necesarios para apoyar con mayor claridad a los empleados y a la empresa hacia una mejor organización.

Este trabajo de tesis incluyó el diseño de un manual de descripción de puestos con el que no se contaba, el cual puede mejorar y reforzar la situación de la empresa, mostrando en ella las responsabilidades y funciones que el personal debe realizar para la obtención de resultados más favorables en la organización y lograr un mejor ambiente de trabajo.

Así mismo se comprobó la hipótesis de trabajo que dice, (un manual de descripción de puestos contribuye en la determinación del compromiso laboral de los empleados en la marisquería la jaiba ubicada en Matías Romero, Oaxaca), debido a que mejorara el funcionamiento de las actividades dentro de las áreas que se manejan en la marisquería “La Jaiba”.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la marisquería la jaiba tome en consideración la propuesta y poner en práctica este manual de descripción de puestos, al mismo tiempo manteniendo una retroalimentación con los empleados y en dado caso a los de nuevo ingreso, así también se le recomienda tener una mente abierta a nuevas ideas que permitan a portar una mejora para la empresa y para los empleados.

Debido a que es un cambio y que requiere de esfuerzo y dedicación constante por parte del patrón como de los empleados, se sugiere que haya una consecutiva retroalimentación y modificación (actualización) del manual para que este en constante mejorar y se facilite la adaptación a este documento.

A los empleados se les recomienda utilizar el manual en caso de alguna duda con respecto a sus labores y a los patrones, que solo se dé indicaciones a los empleados en caso de ser necesario, ya que el manual describe las actividades que cada uno de ellos debe realizar.

BIBLIOGRAFÍA

AMADOR, Alfonso, *Auditoría administrativa*, 1ªed., Edit. McGraw-Hill Interamericana, México 2007.

CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9º Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2011.

FRANKLIN Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 3ra Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2009.

GOMEZ CEJAS Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, 8va Edición, Naucalpan de Juárez, Edo de México, Edi. McGraw Hill 1994.

HAMILTON Alexander, *administración de la oficina moderna*, copyright 1978, New York

HOLMES, Artur W. *Principios básicos de la auditoría*, Edit. 1, Tomo 1, México 2004.

JOAQUÍN, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos,3ª ed, Edit. CENGAGE LEARNI, México 2002.

KRAMIS JOUBLANC, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos*, Edit. Universidad Iberoamericana, México 2003.

MARTÍNEZ, Villegas, Fabián. *El C.P. y la auditoría administrativa*, Edit, PAC, México 2002.

MUNCH GARCIA, *Fundamentos de Administración*, 6ta edición. Trillas 2005, México, D.F.

QUIROGA LEOS Gustavo, *Manuales administrativos*, 1ra edición, Delegación Benito Juárez, México D.F. 1987, edi: Trillas S.A. de C.V.

REYES PONCE Agustín, *El análisis de Puestos*, 1 edición, Limusa, 2001, Balderas 95, México, D.F.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª ed, Edit. CENGAGE LEARNI, México 2002.

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 1ra edición, Polanco, México D.F. Edi. Thomsom, 2002 p. 54

WERTHER William B, *Administración de Recursos humanos*, 6º Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed. McGraw Hill, 2003, P 99

LINKOGRAFÍA.

<http://books.google.com.mx/books>. p 129

<http://books.google.com.mx/Tecnicas> de Organización y Métodos.

<http://books.google.com.mx/books> pag.185-186 Joaquín Rodríguez Valencia.

<http://books.google.com.mx/bookspag>. 188

<http://elpais.com/diario/>

<http://www.yali-antioquia.gov.c>