



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“EL DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DEFINIRÁ LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA DE UNIFORMES VIANNEY S.A DE C.V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Carlos Francisco Lecona Herrera

Director de Tesis

L.A.E. Antonio Olmedo Bolaños

Revisor de Tesis

L.A. José Felipe Piña Lope

BOCA DEL RÍO, VER.

AGOSTO DE 2016



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	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Hipótesis	5
1.5 Variables	5
1.6 Definición de variables	6
1.7 Tipo de estudio.....	7
1.8 Diseño de la investigación.....	8
1.9 Población y muestra.....	8
1.10 Instrumento de medición	9
1.11 Recopilación de datos	19
1.12 Proceso	19
1.13 Procesamiento	20

1.14 Análisis de datos	20
1.15 Importancia del estudio	20
1.16 Limitaciones del estudio	21

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	22
2.2 Conceptos	23
2.2.1 Definición de manuales administrativos	23
2.2.2 Definición de estructura administrativa	23
2.3 Manuales administrativos	24
2.3.1 Objetivos de los manuales administrativos	24
2.3.2 Clasificación de los manuales administrativos	25
2.3.3 Importancia de los manuales administrativos	28
2.3.4 Desventajas de los manuales administrativos	29
2.4 Proceso de la elaboración de los manuales administrativos	29
2.4.1 Diseño del proyecto	30
2.4.2 Presentación del proyecto	34
2.4.3 Captación de la información	35
2.4.4 Integración de la información	38
2.4.5 Análisis de la información	41
2.4.6 Preparación del proyecto	42
2.4.7 Formulación de recomendaciones	43
2.4.8 Presentación, reproducción e implementación del manual	43
2.5 Misión y visión	44
2.6 Filosofía y valores	46
2.7 Objetivos	47
2.8 Políticas	48
2.9 Tipos de organigramas	49

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Diagnóstico	53
3.2 Elaboración del manual de organización de la empresa Vianney	55

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	104
4.2 Sugerencias	105

BIBLIOGRAFÍA	108
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La presente tesis consiste en el diseño de un manual de organización de una empresa dedicada a la venta de uniformes, para el cual se llevaron a cabo cuatro procesos fundamentales y así poder sustentar la tesis.

Los manuales administrativos son documentos indispensables en las empresas debido a la complejidad de las estructuras organizacionales, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

En el primer capítulo se plantea el problema, el cual se pretende resolver a través del diseño del manual de organización, fundamentando los objetivos del estudio, el tipo de estudio a realizar, la hipótesis con la cual se va a trabajar y especificar las limitantes a encontrar durante el estudio.

El capítulo dos contiene el marco teórico, el cual incluye todos los conceptos y temas a abordar para la elaboración del manual de organización; también se darán a conocer el origen de los mismos, sus principales usos, las ventajas y desventajas del uso de manuales en las empresas y se explicará a detalle el proceso de elaboración de un manual de organización.

La investigación de campo que da como resultado la elaboración del manual de organización de la empresa estará visible en el capítulo tres de esta tesis, mostrando gráficamente el contenido del mismo y a detalle.

Por último, en el cuarto capítulo se encontrará una conclusión a detalle del resultado del diseño del manual de organización, también las sugerencias correspondientes de la presente tesis.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un manual de organización en la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V en Veracruz, Ver; ha generado una serie de problemas como la falta de organización para la toma de decisiones, el desconocimiento de las funciones de los empleados; al no conocerse los antecedentes, misión, visión y valores fundamentales de la empresa, repercute directamente en las funciones organizacionales de la empresa.

El manual de organización permitirá la estructuración formal de la empresa, el buen desempeño de las actividades de los empleados de manera organizada, apegados a los valores y filosofía de la empresa; también se trabajará de manera organizada en base a los objetivos generales y específicos de la empresa.

Un manual de organización documentará la información de manera ordenada y específica sobre los antecedentes de la empresa; así como la misión, visión, filosofía y valores de la misma, permitiendo una estructura formal administrativa

siendo un instrumento de guía para la planeación y la toma de decisiones, con lo que busca responderse: ¿Cómo un manual de organización definirá la estructura administrativa de la empresa?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con el manual de organización se pretende estructurar administrativamente a la empresa, dando a conocer a los empleados la misión, visión, filosofía y valores con los que labora la misma y conozcan su ubicación en la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V de Veracruz, Ver.

Se justifica la elaboración del siguiente manual haciendo uso de técnicas administrativas como el organigrama, la descripción de los puestos funcionales de la organización, dando como resultado un manual administrativo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de organización que definirá la estructura administrativa para la toma de decisiones de la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V de Veracruz, Ver.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los antecedentes de los manuales de organización.
- Analizar el concepto del manual de organización.
- Investigar los tipos de manuales de organización

- Establecer el diseño de un manual de organización que permitirá la documentación de los antecedentes, misión y visión de la empresa.
- Elaborar la descripción y perfiles de los puestos pertenecientes a la empresa.

1.4 HIPÓTESIS

HIPOTESIS DEL TRABAJO

Un manual de organización definirá la estructura administrativa de la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V de Veracruz, Ver.

HIPOTESIS NULA:

Un manual de organización no definirá la estructura administrativa de la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V de Veracruz, Ver.

1.5 VARIABLES

Variable independiente: Manual de organización

Enlace: definirá

Variable dependiente: Estructura administrativa

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE CONCEPTUAL

“Un manual de organización es un documento que contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.”¹

“La estructura de la organización es la representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen, en cual se destacan las responsabilidades de sus integrantes.”²

“Estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos”³

¹ Franklin Enrique Benjamin, *Organización de Empresas*, 3ra Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed McGraw Hill, 2009 p.245

² Franklin Enrique Benjamin, *Organización de Empresas*, 3ra Edición, Delegación Álvaro Obregón, México DF, Ed McGraw Hill, 2009 p.124

³ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ta Edición, Delegación Cuajimalpa, México DF, Ed McGraw Hill, 2000 p. 171

VARIABLE OPERACIONAL

Instrumento de medición: Diseño del manual organizacional según el libro Organización de Empresas de Enrique Benjamin Franklin.

- Identificación del manual de organización
- Índice o contenido
- Prólogo y/o Introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Descripción y perfil de puestos
- Directorio (Opcional)

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo en esta investigación será de carácter confirmatorio porque a través de un manual de organización se busca definir la estructura administrativa, ya que la falta de este representa un problema para la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación a realizar será de campo no participativo y de orden confirmatorio en donde un manual de organización definirá la estructura administrativa de la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V de Veracruz, Veracruz y se realizará en tiempo longitudinal.

Es una investigación descriptiva que se enfoca en como la situación actual repercute en el presente de la empresa y permite identificar el problema, definir y elaborar las hipótesis de trabajo y proponer una solución basada en los hechos actuales.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población en la presente investigación comprende a una empresa, cuyo giro comercial es la elaboración de uniformes y bordados en la zona centro del municipio de Veracruz, como instrumentos se realizará una entrevista de profundidad de tipo estructurada no probabilística e intencional, tres cuestionarios y una cédula, donde se anotarán las observaciones realizadas de manera directa, que se aplicarán a una muestra no probabilística intencional a 8 personas de la empresa, representando el 100% de la población, siendo estas el propietario, 3 gerentes y 4 empleados operativos.

La población esta integrada por un total de 16 empleados de la siguiente manera:

Puestos	Personal
Director	1
Gerentes de Sucursal	3
Personal Operativo	12
Total	16

El tipo de muestreo aplicado en la investigación es probabilístico en la modalidad de estratificación proporcional, en virtud de que la población ha sido dividida por nivel ocupacional con un interés analítico.

La muestra se selecciona aplicando el método de muestreo aleatorio simple:

Puestos	Muestra
Director	1
Gerente de Sucursal	3
Personal Operativo	4
Total de la muestra	8

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se realizará una entrevista de profundidad de tipo estructurada, tres cuestionarios y una cédula de observación; que serán aplicados al propietario, los tres gerentes de sucursales y se observará a 4 empleados operativos, para la recopilación de información necesaria para obtener los datos requeridos para el diseño del manual organizacional.

- Entrevista de profundidad de tipo estructurada:

Formato de Entrevista de profundidad estructurada

- Buenas tardes, mi nombre es Francisco Lecona alumno de administración.
- A continuación le hare unas preguntas para conocer información relevante para la elaboración de un manual de organización de la empresa Vianney, para facilitar la entrevista y con la intensión de darle mayor fluidez; las respuestas serán grabadas. (Si no está de acuerdo, se procede a tomar nota de las respuestas)

1. ¿En qué año y porqué surge la creación de la empresa de uniformes y bordados?

2. ¿Cuál se podría decir que es el motivo de existir y de permanecer de la empresa?

3. ¿Cómo se ve en 5 años respecto a la empresa, la competencia y otros factores externos?

4. ¿Se cuenta con algún reglamento escrito que se aplique a los miembros de la empresa? (si no, preguntar cuáles son las políticas)

¿Tiene claras los puestos y las personas a su cargo? ¿Es necesario elaborar un organigrama donde se vea gráficamente la estructura de la empresa?

5. ¿Cuenta con algún documento donde esté la historia, misión, visión de la empresa?
(En caso de que no, preguntar si le gustaría contar con ese documento)

6. ¿Qué tan importante considera conocer los puestos que hay en la empresa, así como las funciones, responsabilidades y requisitos que debe tener cada puesto dentro de la empresa?

7. ¿ Sabe con claridad cuantas personas tiene a cargo de manera directa e indirecta en las 3 sucursales de uniformes y bordados? (pedir amablemente que los mencione)

8. ¿Cree usted que contar con un manual de organización le facilitaría saber la estructura orgánica de su empresa?

9. ¿Qué ventajas y desventajas ve usted al contar con un Manual de Organización?

10. Una vez contando con el Manual de Organización, ¿cree conveniente que los empleados conozcan el documento?

11. Para finalizar, estaría dispuesto a actualizar en un futuro los datos del Manual de Organización y darle seguimiento a los datos integrados en el mismo?

- Hemos concluido con la entrevista, de antemano muchas gracias por su tiempo y disposición. Para finalizar, hay algún comentario o sugerencia que se faltó agregar
- En caso de existir, se toma nota o graba:

- Formato de Cuestionario para Gerentes de Sucursal:

Cuestionario para elaboración de Manual de Organización

Se aplica a:

Sucursal:

Fecha y hora:

Lo aplica: Carlos Francisco Lecona Herrera

1. ¿Qué cargo ocupa en la actualidad en Uniformes Vianney y qué cargos ha ocupado anteriormente? (Marque con una "a" en el espacio correspondiente a los cargos actuales y con una "p" en los que correspondan a los cargos ocupados en el pasado)

Gerente de sucursal

Vendedor de mostrador

Confección de uniformes

Director General

Compras

Repartidor

Otro

(describa) _____

2. ¿Con qué frecuencia consultaría el Manual de Organización? (marque sólo una respuesta)

una vez por semana

una vez por mes

varias veces al año

rara vez

3. ¿Qué versión preferiría consultar? (marque sólo una respuesta)

Versión impresa

Versión electrónica o digital

4. ¿Es necesario estructurar la organización a través de un organigrama?

sí

no

5. En su opinión ¿Las responsabilidades y jerarquías estarían más claras si estuvieran especificadas en un manual de organización? (marque sólo una respuesta)

muy claras

relativamente claras

un poco claras

para nada claras

Comentarios:

6. En el Manual de Organización ¿Las funciones de su puesto estarían más claras estipuladas y especificadas?

sí

no (si la respuesta es negativa, explique).

7. En su opinión, el Manual debe contener:

- Muy poca información
- Demasiada información
- La información adecuada

8. A su criterio, marcando del 1 al 8 califique cuales serían las partes esenciales y de mayor consulta en un manual de organización.

- Antecedentes de la empresa
- Misión y Visión de la Empresa
- Marco Legal
- Perfil y descripción general de los puestos
- Organigrama de la empresa
- Políticas de la Empresa
- Reglamento interno de la empresa
- Otros (especifique) _____

9. ¿Actualizarían el manual de organización al tiempo?

- sí
 - no (especifique)
- _____
- _____
- _____

10. ¿Considera importante que los empleados en general conozcan el manual de organización?

- sí
- no (especifique)

11. Si se dispusiera de una versión electrónica o digital del Manual de Organización, ¿la utilizaría en lugar de la versión impresa?

___ sí

___ no (especifique)

12. Formule comentarios adicionales sobre la utilidad general del Manual de Organización.

- Cédula de Observación:

CÉDULA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: _____

PUESTO: _____

LUGAR Y FECHA: _____

HORA INICIAL/FINAL: _____

DE CÉDULA: _____

OBSERVACIONES:

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se utilizó el libro de Organización de Empresas, de Enrique Benjamín Franklin; el libro de Introducción a la teoría general de la administración, de Idalberto Chiavenato para la definición de las variables.

Para la recopilación de datos se aplicó una entrevista de profundidad de tipo estructurada al propietario de la empresa de uniformes y bordados Vianney el día 15 de marzo del 2013 a las 11 horas; tres cuestionarios a las gerentes de sucursal los días 16,18 y 19 de marzo del 2013 a las 11 horas y los días 21 y 22 de marzo se llevaron a cabo las observaciones directas de los empleados operativos en un tiempo aproximado de una hora y media.

Con las cédulas de observación se logre recopilar información valiosa que permitió el desarrollo y elaboración de la descripción de puestos, especificando objetivamente las funciones de los empleados de la empresa.

1.12 PROCESO

El libro de Franklin Enrique Benjamin, se utilizó para definir la variable dependiente, el libro de Idalberto Chiavenato para definir la variable independiente y una muestra de cuestionario para elaborar el formato de cuestionario que se aplicará para la recopilación de datos.

1.13 PROCESAMIENTO

El libro de Enrique Bejamín Franklin en la página 245 se utilizó para obtener el concepto de la variable dependiente, el protocolo del cuestionario se obtuvo del mismo libro de la página 151 y del libro de Idalberto Chiavenato en la página 171 se obtuvo el concepto de la variable independiente.

La información obtenida de la aplicación de la entrevista, los cuestionarios y las cédulas de observación, se utilizó para la elaboración e integración de manual administrativo de la empresa.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recopilados los datos y el procedimiento de la información, se elabora el marco teórico; la información obtenida confirmará que un manual de organización formalizará la estructura administrativa de la empresa de uniformes y bordados Vianney S.A de C.V del municipio de Veracruz, Ver, estableciendo la aceptación o rechazo de la hipótesis de trabajo.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El diseño de un manual de organización formalizará la estructura administrativa de la empresa de uniformes Vianney S.A de C.V, y facilitará a un futuro como fuente de información en caso de expansión, así mismo, se conocerán los antecedentes, misión, visión, filosofía y valores de la empresa.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Dentro de los obstáculos para realizar la investigación se encontraron la disponibilidad de tiempo para la recopilación de información, desconocimiento y/o limitación de la misma, y causas de fuerza mayor.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Los manuales administrativos surgen en la mitad del siglo XX, en fechas de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades, las cuales deberían desarrollar en campaña; los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums e instrucciones internas; mediante los cuales se establecían las formas de operar un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico; pero establecieron la base para los manuales administrativos.

La falta y la necesidad de personal capacitados durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados; el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado, del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo, para aquel que está trabajando se le proporcione de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

2.2 CONCEPTOS

2.2.1 DEFINICIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos utilizados como medio de comunicación, coordinación y registro para transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización que puede incluir los antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad; sirven también como documentos donde se detallan las instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeñar de manera adecuada las tareas en un puesto; son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Es un factor importante el hecho de que una organización cuente con manuales administrativos, debido que representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño óptimo o por encima del estándar regular.

2.2.2 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa es fundamental para que las organizaciones funcionen correctamente, independientemente de su naturaleza, campo de operación, necesitan de un marco de actuación; este marco está constituido de manera organizada, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias, para realizar la estructura administrativa se requiere realizar la representación gráfica, también conocida como organigrama, este es el método

más sencillo de expresar la estructura, jerarquía, ubicación e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

2.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.3.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los objetivos principales de la elaboración de los manuales administrativos son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas de cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio; coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles

- Fortalecer la cadena de valor de la organización
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal
- Servir como una fuente de información para conocer la organización
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales se clasifican por su naturaleza o área de aplicación:

- Microadministrativos: Enfocados a una sola organización, pueden abordarla de manera general o especificar alguna de sus áreas.
- Macroadministrativos: Enfocados a más de una organización.
- Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones del mismo sector o actividad, se emplean en el sector público.

Por su contenido:

- De organización: Contienen información a detalles sobre antecedentes, legislación, atribuciones, escritura, organigrama, misión y funciones organizacionales.

- De procedimientos: Herramienta práctica que contiene información sobre la sucesión secuencial de actividades entrelazadas para llevar a cabo determinada función, actividad o tarea.
- De calidad: Describe y consigna los elementos del sistema de calidad.
- De historia de la organización: Se refiere a la historia de la organización, dentro de lo que incluyen, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición, esto se hace con la mira de dar al personal una idea de quién es la empresa, su cultura, usos y costumbres.
- De políticas: Contienen las guías básicas que sirve de marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en las organizaciones.
- De contenido múltiple: Abarcan varios temas con respecto a la organización, el objeto de este documento se puede basar en alguna de las siguientes razones:
 - Consulta más fácil
 - Costo más viable
 - Mejor en aspectos técnicos
 - Así lo marcan los directivos
- De puestos: Conlleva todo lo relacionado a un determinado puesto como su identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas.
- De técnicas: En este manual se describe lo necesario para el empleo de determinadas herramientas a la hora de ejecutar una actividad.

- De ventas: Compilado de información para apoyar a la función de ventas, puede contener:
 - Definición de las estrategias
 - Características de productos y/o servicios
 - Políticas de la organización
 - Características del equipo de trabajo
 - División espacial

- De producción: Elemento de soporte que coordina y dirige el proceso productivo en todas sus fases.

- De finanzas: respalda el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización.

- De personal: Incluyen información sobre:
 - Condiciones laborales
 - Organización y control del recurso humano
 - Lineamientos para recursos humanos
 - Capacitación
 - Higiene y seguridad
 - Prestaciones

- De operación: Son específicos para orientar al uso de equipos y apoyar funciones especializadas en grados muy altos.

- De sistemas: Herramienta de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de los sistemas de la organización.

Por su ámbito:

- **Generales:** Herramientas documentales que en su contenido tienen información global de la organización, según la estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** Esta clase de manuales concentran información de un área o unidad administrativa específica.

2.3.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que sirven y se usan como medios de comunicación dentro de la organización, también como una herramienta de coordinación que permite transmitir y registrar de forma sistemática la información de la organización.

Es importante que las empresas tengan manuales ya que es un documento que contiene información relevante de la organización y funciona como apoyo a los miembros de la organización o terceros que se relacionan con ella, tanto de forma directa o indirecta.

Al elaborar manuales administrativos se pretende mantener informado al personal clave de la organización de los deseos y objetivos establecidos por los niveles superiores, pretendiendo cubrir de manera estructurada acorde a las políticas y procedimientos, la misión de la empresa; un manual correctamente elaborado es una herramienta valiosa administrativa.

Otro aspecto importante de los manuales es que son instrumentos administrativos que representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por ello la redacción y la adecuada estructuración de la información es de suma

importancia, ya que los manuales pasan a ser documentos permanentes e históricos dentro de las organizaciones.

2.3.4 DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Las desventajas de los manuales administrativos es que algunas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que supuestamente son conocidos por todos sus integrantes; algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual conservándolo actualizado, existiendo el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de sus operaciones, el costo de producción y de actualización puede ser alto; en caso de no actualizar los manuales, con el tiempo van perdiendo efectividad, incluyen solo aspectos formales de la organización, dejando de lado a los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

Otro aspecto importante es que si los manuales son muy sintéticos carecen de utilidad, por el contrario a que si son muy detallados, se convierten en complicados.

2.4 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, por eso se recomienda seguir una serie de etapas para la elaboración de los mismos con la intención de presentar de manera efectiva a los que los consultan.

A continuación se presenten las etapas de la elaboración de los manuales administrativos.

2.4.1 DISEÑO DEL PROYECTO

Cuando se prepara un manual es necesario ser precisos, ya que los datos deben ser lo más exactos posibles para evitar confusiones entre los que lo consultaran. Debido a esto debe prestarse especial atención en todas y cada una de las etapas de integración para realizar un proyecto en el que se consignen el total de requerimientos, fases y procedimientos que sirvan de base a la ejecución del trabajo.

- I. Responsables: Cuando se decide comenzar un manual es de vital importancia que la responsabilidad del mismo no quede al aire, por lo que se debe de nombrar a un coordinador, que será auxiliado por un equipo técnico, el cual dirigirá el diseño, implantación y actualización del proyecto. De esta manera el contenido quedara homogeneizado así como la presentación de la información.
El equipo técnico se conformara por individuos con un manejo destacable de las relaciones humanas y que cuente con conocimientos de los objetivos, estructura, funciones y personal de la organización. Para un trabajo como este se escogerá a las personas que cuenten con los conocimientos así como la experiencia que un proyecto como este necesita. A su vez se puede contar con servicios de consultoría externa.

- II. Delimitación del universo de estudio: La(s) persona(s) responsable(s) de preparar el manual administrativo deberán definir y tener bien delimitados su universo de trabajo para que su trabajo lleve una secuencia lógica así como ordenada; por lo que, deberán evaluar las

cargas de trabajo así como la jerarquía de las necesidades de la organización.

III. Estudio Preliminar: Este es un punto indispensable en el que se conocerá de manera general los procesos, funciones y actividades del área o las aéreas donde se va a actuar. Con base en este estudio se podrá definir la estrategia global para obtener información; identificando las fuentes, las actividades a realizar, la magnitud así como el alcance del proyecto y todos aquellos instrumentos que se requerirán para el trabajo; en general, se preverán las acciones y se estimaran los recursos que serán necesarios para realizar el estudio.

IV. Fuentes de información: Se refiere a las referencias que pueden ser: instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas, y mecanismos de información, de los cuales e pueden obtener datos importantes para la investigación, a continuación se describen las más representativas:

a.) Instituciones:

- Organizaciones líderes en el campo de trabajo que se desenvuelve la de objeto de estudio
- Organizaciones que pertenecen al mismo sector de la es objeto del estudio
- Organizaciones de un sector distinto cuyas prácticas de administración pueden servir de referencia
- Organizaciones internacionales que desarrollen pautas que estandaricen acciones y orienten aspectos para lograr la competitividad
- Organismos normativos que formulen lineamientos obligatorios
- Organismos proveedores de la organización que se estudia

b.) Archivos de la organización:

- De la organización en general
- Del área a estudiar

c.) Directivos y empleados:

- Personal de la alta gerencia quienes poseen la información que delimita el rumbo a seguir por la organización
- Personal de nivel medio el cual al estar entre la alta gerencia y el nivel operativo son capaces de detectar las exigencias de niveles superiores y comprender las necesidades de niveles inferiores
- Personal operativo de quienes se puede obtener información de primera mano por estar involucrados las actividades diarias

d.) Clientes y/o usuarios:

- Son los consumidores y/o usuarios de los bienes o servicios producidos por la organización

e.) Mecanismos de información:

- Recursos primordialmente computacionales que le permiten a la organización acceder a información tanto interna como externa la cual servirá de soporte al estudio.

V.) Preparación del proyecto

Quando los elementos preliminares para realizar el manual se hayan recabado por completo, se comenzara con un documento de partida que se integrara de la siguiente manera:

1.) Propuesta técnica: que conlleva a su vez:

- Naturaleza: Que tipo de manual se hará
- Alcance: Es la aplicación total que podrá tener el estudio de acuerdo a la ubicación tanto en la estructura orgánica como en la territorial
- Antecedentes: Información de los manuales anteriores si es que se cuenta con ellos o de algún documento similar
- Objetivos: Metas a alcanzar
- Estrategia: Guía que sirve para orientar los cursos de acción así como los recursos
- Justificación: Se refiere a demostrar que tanto es necesario en función de los beneficios que traerá para la organización
- Acciones: Todas aquellas actividades que serán de carácter necesario para poder elaborarlo
- Recursos: Todos aquellos ya sean humanos, materiales, tecnológicos y/o económicos que se necesiten para su elaboración
- Costo: Es aquella estimación general de los recursos económicos que se utilizarán
- Resultados: Son los beneficios que se esperan obtener para la organización
- Información complementaria: Los materiales, investigaciones y en si toda la información que servirán como elementos de apoyo

2.) Programa de trabajo, el cual debe incluir:

- Identificación: Refiriéndose al nombre del manual
- Responsables: La persona o grupo de personas en quienes cae la responsabilidad de implantar el manual
- Áreas: El universo a estudiar
- Clave: El número progresivo de las actividades que se estimen
- Actividades: Pasos que se deben seguir para captar la información
- Fases: El orden de la secuencia en que se realizarán las actividades

- Calendario: Fechas pre asignadas para dar inicio y fin a cada fase
- Representación gráfica: Se refiere a representar el programa mediante imágenes y cuadros
- Formato: La forma en que se le da presentación al trabajo
- Reportes de avances: Es darle seguimiento a todas las acciones realizadas
- Periodicidad: Tiempo asignado para dar informe sobre los avances

2.4.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En esta etapa se deberá presentar el proyecto a las personas involucradas para la realización y diseño del manual, a continuación se mencionan las siguientes:

- a.) Participantes: Se hace así persiguiendo el fin de tener un proyecto más conciso eliminando información que no sea de utilidad, verificando así su viabilidad operativa:
- Áreas implicadas de manera directa en su aplicación: para que conozcan el proyecto minuciosamente
 - Áreas con la responsabilidad del manejo de los recursos económicos: para cuantificar el proyecto
 - Áreas de la organización: para sensibilizarlas
- b.) Quien autorizará: Debido a que debe someterse a la aprobación de la persona o el área pertinente para poder así ejecutarlo, en los casos en que los recursos que serán necesarios o los cambios en la estructura de la organización sean significativos, se deberá presentar al órgano de gobierno de la organización.

Una vez que se ha autorizado el manual, el responsable del mismo deberá hacer correr la información entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, planteando los beneficios que se lograrán con el proyecto, para así poder contar con el apoyo de todos y hacer posible la integración del manual.

2.4.3 CAPTACIÓN DE LA INFORMACION

Se necesita contar con un listado del personal, el cual participará en la captación necesaria de información, tomando en cuenta la dimensión y alcance del proyecto. Una vez que se cuenta con el listado, se procede a realizar las siguientes etapas:

- a.) Capacitación: Una vez que el equipo de trabajo se ha integrado, deberá recibir las instrucciones, objetivos , especificaciones necesarias, objetivos, métodos de trabajo, calendarización de actividades, documentos, responsables, unidades involucradas, inventarios, distribución de funciones y las limitaciones para la realización del proyecto

Si el equipo resulta contar con un número considerable de integrantes, o el proyecto sea más complejo, se dividirá en equipos de trabajo o unidades administrativas y cada unidad tendrá un responsable, el cual deberá cumplir las siguientes funciones:

- Coordinar al equipo
- Verificar la información
- Registro y control de avances
- Resolver dudas
- Mantener al grupo motivado

b.) Recolección de la información: La recopilación deberá enfocarse en el registro de todo aquello que facilite conocer y analizar la información verdaderamente útil para el manual, ya que de lo contrario podrían generarse retrasos y/o desperdicio de recursos, tratando siempre de mantener una línea de acción homogénea.

Lo anterior exige tener una relación continua con las áreas internas, emisoras de información. Para recolectar información de manera continua y ordenada se recomienda usar alguna de las siguientes técnicas, o la combinación de dos o más:

1.) Investigación documental: Gracias a esta técnica se pueden analizar todos aquellos documentos que pudieran contener información útil para la elaboración del manual, algunos de los documentos que se podrían analizar, son los jurídicos, administrativos, contables, entre otros.

2.) Observación directa: Las personas encargadas de recopilar información que decidan emplear esta técnica, no solo observaran los métodos de trabajo, si no que tendrán la oportunidad de ver y analizar la cultura organizacional establecida en cada área, si a esto se le suman breves conversaciones con algunas personas del área que se observe, se podrá complementar la información.

A su vez también existe la posibilidad de que sea el jefe y/o encargado del área el que realice la observación, esto con el propósito de que la familiaridad entre jefes y subordinados permita conocer un poco más de la forma en que se realizan las actividades, aunque también podría generarse cierta inhibición por parte de los empleados por lo que se recomienda verificar bien la información obtenida.

- 3.) Sistemas de información: Esta técnica nos permite contar con información tanto interna como externa de forma rápida y de fácil verificación por medio de enlaces de redes.
- 4.) Cuestionario: Conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspectos psíquico
- 5.) La entrevista: Una entrevista es un dialogo en el que el entrevistador hace una serie de preguntas al entrevistado, con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos o su forma de actuar.
- 6.) Método de encuesta: Es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados
Por medio de esta técnica se pueden realizar un gran número de encuestas personales con una serie de preguntas prediseñadas para la captación de información homogenizada.
Esta técnica consiste básicamente en llevar a cabo reuniones individuales o colectivas en las que se interrogara de forma orientada a quienes participen para obtener información, para que la encuesta se lleve a cabo de forma positiva debe contar con los siguientes aspectos:
 - a.) Tener claro el objetivo: Este aspecto se verá cubierto en la medida en que se obtenga la información requerida, una manera fácil de verificarlo es contar con una guía con los principales puntos que se desean obtener, la cual servirá de guía, y al final se podrá verificar si realmente se obtuvo lo requerido.

- b.) Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: Se deberá asignar responsabilidades así como estipular fechas para la investigación y áreas por investigar.
- c.) Concretar previamente la cita: Para disminuir el margen de error es importante que el entrevistado/encuestado, cuente con el tiempo suficiente para preparar sus respuestas y poder proporcionarlas con la mayor tranquilidad posible.
- d.) Clasificar la información que se obtenga en la entrevista/encuesta: La información puede clasificarse entre: útil e indispensable y comentarios y sugerencias.

2.4.4 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuando ya se ha captado la información necesaria, se deberá ordenar y orientar los datos recolectados para facilitar su análisis, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a.) Clasificación de la información: Es importante que al momento de contar con la información crear respaldos de la misma en equipos de cómputo, los cuales son de gran utilidad para ordenar y facilitar el trabajo de manejo de la información, además de ser utilizados como fuentes de información. La información puede guardarse en:
 - Creando directorios y/o sub directorios, así como en múltiples archivos que respondan a un orden pre establecido (áreas, división del trabajo, entre otros.).

- Creando bases de datos o programas que respondan a ciertas especificaciones.
- Empleando paquetería informática de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- También se pueden combinar las opciones anteriores.

Así mismo los documentos resultantes de la investigación deberán de archivarse en carpetas con una clasificación similar a la información digital, ya que servirá de respaldo en el caso de perder los archivos electrónicos, además de constituir un documento probatorio para aclarar dudas, en muchas ocasiones es conveniente que la persona que proporcione la información de su aprobación sobre los documentos generados a partir de su colaboración.

Es recomendable que conforme se recolecte información sobre algún punto en especial, se concentren en documentos que servirán como memoria en el diseño posterior del proyecto, por ejemplo:

- 1.) Áreas donde agrupar la información: Con el fin de que el análisis de la información se facilite la información puede dirigirse en dos grandes vertientes:
 - 1.) Antecedentes: Se refiere a la evolución que ha tenido la organización y los resultados que se han visto, lo cual sirve como un marco de referencia histórico para comprender la situación actual.
 - 2.) Situación actual: Esta vertiente se puede subdividir en los siguientes puntos:

- **Objetivos:** Se tomaran en cuenta los objetivos del área o las áreas de estudio y se verificara que vallan acorde al objetivo general de la organización.
- **Estructura orgánica:** Este aspecto será de vital importancia al verificar si responde adecuadamente a las necesidades que tiene el organismo.
- **Normas y políticas administrativas:** Se deberá comprobar si se han plasmado por escrito y si el personal sabe de ellas, así como, si realmente atienden a las necesidades de la organización.
- **Funciones:** Es preciso detectar si el personal está consciente de sus funciones y el puesto que desempeña.
- **Procedimientos:** Se comprobara la existencia así como la aplicación y características de los mismos.
- **Proceso:** Es de gran ayuda precisar las acciones de la organización desde el momento en que recibe los insumos, hasta que obtiene resultados.
- **Instrumentos jurídico-administrativos:** Es necesario revisar la fundamentación vigente en la organización para llevar a cabo el proyecto.
- **Infraestructura tecnológica:** Es necesario verificar el buen funcionamiento de la misma, así como su actualización.
- **Equipo:** Todo aquel que se emplee en el desarrollo de las actividades, las condiciones de los mismos, así como si es el adecuado, suficiente y su distribución.

- Condiciones de trabajo: se refiere a la distribución del espacio de trabajo, el mobiliario, el flujo del trabajo (diagramas de flujo), ventilación, temperatura, ruido, iluminación, color que prevalece en las diferentes áreas, así como todo aquello que obstaculicen las labores del personal.
- Ambiente laboral: Se refiere a las relaciones humanas que determinan el clima organizacional, este factor es muy importante al desarrollar la investigación por que permite conocer y atenuar la resistencia al cambio.

Otros aspectos a considerar podrían ser las relaciones interdepartamentales, el tipo de liderazgo y el flujo de la comunicación formal e informal.

2.4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se cuenta con la información integrada será vital analizar la información detalladamente, en los grupos de datos que se hayan creado, esto es con el fin de definir a detalle sus características, la interdependencia entre ellas y dar prioridad a su análisis.

El análisis se puede llevar a cabo desde dos perspectivas:

- 1.) Forma: Se da seguimiento a la información desde las formas, catálogos de codificación de respuestas empleadas y opciones para el resguardo, tabuladores, gráficos seleccionados y la presentación.
- 2.) Contenido: La exanimación será realizada conforme las prioridades que se fijaron a la hora de preparar el proyecto, tomando en cuenta las áreas y unidades específicas, jerarquía, sistemas, procesos y la relevancia de la información.

Cuando se ha estudiado y ordenado la información, se deberá especificar si los criterios de validación son cumplidos, de lo contrario se deberá recabar nuevamente. Para analizar la información, se recomienda seguir los siguientes aspectos:

- Se debe conocer el hecho que se estudia.
- El hecho será descrito.
- Analizar todas sus partes y componentes.
- Indagar en el hecho para comprender sus elementos.
- Dar orden a los elementos en base al criterio de clasificación seleccionado, siempre estando al tanto de posibles analogías o discrepancias.
- Constreñir las relaciones que operan entre los elementos tanto por individual como en conjunto.
- Se identificarán las causas de los hechos para así explicar su comportamiento

Es muy recomendable interrogarse a la hora de analizar la información con cuestiones como: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace? y ¿Con qué se hace?, ¿Cuándo se hace?

2.4.6 PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Cuando se cuenta con la información analizada será necesario que los diferentes elementos con los que se cuenta, sean integrados en un mismo documento, con ayuda del equipo de trabajo se revisará el contenido así como la presentación de cada uno de los apartados.

- a.) Validación: La información ya verificada de acuerdo a las diferentes áreas de las que se trate será presentada a los responsables de la misma para

que firmen de conformidad en cuanto a que se cuenta con información clara y concisa, de haber observaciones serán tomadas en cuenta.

b.) Estructuración: Una vez cumplido el paso anterior se procederá a integrar el proyecto final.

2.4.7 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

Aquí es donde surgen las propuestas específicas, emanadas de las diferentes conclusiones y observaciones, las cuales deberán de seguir un mismo lineamiento pero englobando diferentes criterios.

- Tipos de recomendaciones: Estas pueden ser de acuerdo a su contenido, de mantenimiento, de eliminación, de adición, de combinación, de fusión, de modificación, de simplificación y/o de intercambio.
- Elaboración del informe: Los resultados que sean obtenidos del estudio se plasmarán en un informe que irá en la información estratégica del proyecto para ayudar a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, estos informes deben de ir exentos de tecnicismos.

2.4.8 PRESENTACIÓN, REPRODUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

Una vez revisado el documento integrado y este no cuenta con fallas u omisiones, se solicitará una cita por el medio correspondientes para presentarlo a las instancias correspondientes para la aprobación del documento y de ser necesario emitirán últimas opiniones o sugerencias.

Aprobado el documento y se cuenta, de ser necesario con las opiniones o sugerencias emitidas, el equipo de trabajo se coordinará con el área correspondiente para poder reproducir el manual y distribuirlo.

Por último el manual se pondrá en práctica, con el fin de concluir y darle cierre al objetivo por el cual fue creado el documento.

2.5 MISIÓN Y VISIÓN

La misión de una empresa es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia, esta define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Tres preguntas son básicas para definir la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Los requisitos que debe reunir una misión son:

- Amplia: Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- Motivadora: Inspiradora y alcanzable

- Permanente: Orientada al propósito de la empresa durante todo su ciclo de vida
- Congruente: Consistente en lo que se hace y se desea

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, debe de tener las siguientes características: breve, fácil de captar y de recordar e inspiradora.

La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se nota como clave para el futuro?
- ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?
- ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa?
- ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?
- ¿En qué negocios no deberíamos estar?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones principales y futuras de mercado?
- ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

2.6 FILOSOFÍA Y VALORES

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización y será válida en tanto sea parte de la práctica en la vida diaria de todos los miembros de la empresa.

En las empresas sobresalientes a nivel mundial se ha comprobado que una filosofía bien definida y compartida por todos los integrantes de la empresa redundará en el éxito de las mismas, mientras que los valores organizacionales al ser difundidos, se convierten en actitudes, y las actitudes, en conductas.

Consecuentemente las conductas del personal influyen en los resultados de la empresa. Por ejemplo, una empresa cuyos valores radiquen en la calidad y la puntualidad deberá establecer estructuras, sistemas y procesos que promuevan y permitan que todo el personal actúe conforme a dichos valores; si las conductas del personal son orientadas a los valores, seguramente el producto y/o servicio que brinda la empresa se verá beneficiado en los resultados y utilidades.

De esta forma la filosofía organizacional es el elemento más importante y el punto de partida dentro de la administración estratégica de cualquier empresa, para formularla se debe contestar la siguiente pregunta:

- ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes en el futuro de nuestra empresa?

2.7 OBJETIVOS

Los objetivos indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y deben incluir las siguientes características:

Establecerse a un tiempo específico

Deben ser cuantitativos

Deben ser redactados al inicio con un verbo en infinitivo

Los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos o generales:** Se refieren a toda la empresa y son a largo plazo.
- **Tácticos o departamentales:** Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.
- **Operacionales o específicos:** Son establecidos en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Son determinados en función a los objetivos departamentales y de los generales. Estos a su vez pueden ser:
 - **Seccionales:** Se refieren a una sección o grupo
 - **Individuales:** Son metas personales

Los objetivos deben seguir algunos lineamientos:

- **Deben ser definidos por escrito**

- No deben ser confundidos con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Para determinarlos recordar las 6 preguntas claves de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- Deben ser perfectamente conocidos y comprendidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser estables
- Deben ser medibles para poder ser comparados

2.8 POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios o lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repitan una y otra vez dentro de una organización.

Con este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la realización de las estrategias, en ocasiones se confunde a las políticas con las reglas.

Las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o el comportamiento que deben observarse en situaciones específicas, de tal forma que las reglas son rígidas, y las políticas, flexibles.

Las reglas son muy precisas y deben ejecutarse tal y como se especifican; comúnmente, su incumplimiento se sanciona, en cambio; las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa.

Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una empresa; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de acción, mientras que las reglas no proporcionan margen de interpretación.

2.9 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Los organigramas se clasifican de la siguiente manera acorde a Enrique Franklin:

1. Por su naturales:

- a. Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o solo mencionar alguna de las áreas que la integran.
- b. Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.
- c. Mesoadministrativos: Consideran a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Se refiere normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. Por su ámbito:

- a. Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- b. Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

3. Por su contenido:

- a. Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- b. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- c. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas

4. Por su presentación:

- a. Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

- b. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

- c. Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- d. De bloque: son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO

La situación actual de la empresa de uniformes y bordados Vianney, muestra una falta de estructura administrativa, al no contar con un manual de organización no están claros aspectos como los antecedentes históricos de la empresa; la misión y visión, aunque es conocida por los miembros de mayor antigüedad en la empresa, los empleados operativos no tienen noción y/o conocimiento de las mismas, por lo que es necesario una formulación de misión y visión.

Se cuenta con un reglamento interno y con políticas claras, por lo que no será necesario la elaboración del reglamento, solo mencionarlo en aspectos jurídicos del manual de organización.

Las funciones desempeñadas por los empleados son realizadas de forma secuencial, empírica y automática; no se cuenta con un documento donde estén especificados los puestos en orden jerárquico, así como las funciones de los mismos, por lo que es necesario elaborar las descripciones de los puestos para evitar la duplicidad de funciones o puestos dentro de la empresa

Otro aspecto importante sobre la empresa es que pertenece a la clasificación de empresa familiar donde la cabeza de familia es el director general y propietario de la misma, las tres hijas fungen como gerentes de sucursal; por lo que es bueno implementar un manual de organización donde se estructure la jerarquía en un documento gráfico conocido como organigrama, especificando cada una de las funciones, limitaciones y responsabilidades por puesto.

Como recomendación por parte de los gerentes de sucursal, se coincide en la opinión que sería más fácil de consultar y de actualizar un manual electrónico o digitalizado a uno impreso, por lo que la presentación del manual en la empresa será vía electrónica y digital.

Elaborando un análisis FODA de la empresa se obtiene como resultado:

Fortalezas:

- Posición en el mercado de la zona centro del municipio de Veracruz como principal proveedora de uniformes de empresas reconocidas.
- Ubicación estratégica en la zona centro con tres sucursales abiertas
- Veinticinco años en el mercado.

Amenazas:

- Incremento de la competencia en participación de mercado.
- Fuga de clientes hacia empresas foráneas por reducción de costos.

- Aumento de costos de producción por incremento de precio de los proveedores.

Oportunidades:

- Innovación de procesos continuos de producción.
- Capacitación de personal para disminuir rotación de personal.
- Implementar un sistema de incentivos salariales para los empleados.
- Establecer un consejo de administración involucrado por los gerentes de sucursal y el director general.

Debilidades:

- Fuga de personal operativo hacia la competencia.
- Estructura organizacional débil por falta de documentos formales de organización.
- Formalizar canales de comunicación interna.
- Estructurar las líneas de autoridad y jerarquía dentro de la organización.

3.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA VIANNEY

Para la realización del manual se realizaron los siguientes pasos:

Primeramente se señaló a un responsable del proyecto siendo el señor Rafael Cerdan Morales quien fungió como tal; para lo cual, se diseñó un plan de trabajo que incluyera tanto la recolección de datos como el manejo y presentación de los mismos en tiempos y personal involucrado, dando como resultado del 22 de marzo al 5 de abril del 2013.

Asimismo, la información que se utilizó, se obtuvo de los libros de Organización de empresas de Enrique Franklin y Planeación estratégica de Lourdes Münch; utilizando también documentos importantes de la empresa como reglamentos internos y folletos.

Posteriormente el proceso continuó con la elaboración del proyecto que hiciera las veces de propuesta técnica, es decir, el formato a seguir para la elaboración de dicho manual de organización para entonces diseñarlo para la empresa de uniformes y bordados Vianney S.A de C.V; el cual después de finalizar con la etapa de recopilación de información el 22 de marzo de 2013, se llevó a cabo la etapa de integración y elaboración del 25 de marzo al 5 de abril del 2013.



Manual de organización

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
Elaboró: Carlos Francisco Lecona		Autorizó:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
Elaboró: Carlos Francisco Lecona		Autorizó:

1.0 INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización, es una guía que permite conocer la estructura, responsabilidades y funciones de la empresa de uniformes y bordados Vianney, en todas sus fases y su ámbito de aplicación queda definido por las obligaciones asignadas en este manual, así como del soporte administrativo necesario en la empresa.

Representa un apoyo técnico para el desarrollo normal de las responsabilidades y funciones de las áreas y puestos que conforman la estructura. El hecho de disponer de material escrito sobre lo que es y como está concebida la empresa Vianney, permite contar con una fuente de consulta autorizada, concreta y uniforme para la toma de decisiones, delimitación de responsabilidades e identificación de canales de autoridad y comunicación.

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

A su vez coadyuva a la introducción y adiestramiento del personal de nuevo ingreso a la empresa Vianney, facilitándole una ubicación rápida dentro de su área de trabajo.

La empresa de uniformes y bordados Vianney, es una empresa privada, en el municipio del Puerto de Veracruz, Estado de Veracruz, con capacidad administrativa instalada y posibilidad de crecer, con el fin de poder uniformar al personal de las empresas más reconocidas en el ramo industrial y comercial . Además brinda el apoyo necesario para la elaboración de logotipos y bordados de los uniformes de las diferentes empresas, tanto nuevos y clientes potenciales.

Además, en este manual se explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones en general y sus políticas, marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

El valor del Manual de Organización, radica en la veracidad y actualidad de u información; por lo que se requiere de revisiones periódicas para mantenerlo actualizado, registrando los cambios que se presenten en la organización; por lo tanto, para la actualización del presente manual, se seguirán las políticas que para tal fin se encuentran en su contenido y que permiten mantener la información en condiciones óptimas de utilización.

2.0 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Uniformes Vianney S.A de C.V, se crea en el año 1985 ante la oportunidad de elaborar uniformes para una escuela de educación primaria; no era una gran demanda que cubrir por lo que el personal requerido era de una persona encargada de la confección del diseño y otra de elaborar la costura; la entrega y funciones de cobro eran realizadas por el propietario, el Sr. González.

Ante el incremento de demanda y solicitud de más uniformes, nace la primera sucursal y matriz establecida en la calle Nezahualcóyotl de la colonia Centro del Estado de Veracruz. Al ser un mercado nuevo, se comienza a ofrecer el servicio de confección de uniformes a las escuelas de la zona.

	<h2>Manual de Organización</h2>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
Elaboró: Carlos Francisco Lecona	Autorizó:	

En 1988, se ofrece el servicio de uniformes a las empresas dedicadas al comercio exterior; como agencias aduanales, principalmente y se comienza con la elaboración de camisas tipo ejecutivas, camisas para personal de muelle, chalecos requeridos con el bordado de la agencia aduanal. Posteriormente, se incursiona con las autoridades del sector de comercio internacional como recintos fiscalizados como lo son ICAVE y CICE, por mencionar algunas.

Del año 1990 al 1992, se planea y se abre la sucursal localizada en Mario Molina, estableciéndola como sucursal de distribución; descentralizando las funciones y

dejando como matriz y taller principal a la oficina localizada en Nezahualcóyotl; con esta apertura de sucursal se da a conocer más la marca de uniformes, haciendo creciente la demanda; por lo que en el año 1997 se abre otra sucursal en Esteban Morales, igualmente en la colonia Centro.

En la actualidad, se cuenta con competencia pero al estar localizados geográficamente en puntos clave de la colonia Centro, permite que no afecte de manera directa la introducción al mercado de nuevos establecimientos relacionados al servicio de uniformes y bordados. Se cuenta con una cartera de

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>		<p>Autorizó:</p>

clientes importante y de alta demanda, por lo regular al mayoreo e igual al menudeo, siendo esta la opción de nueva creación para la empresa Vianney.

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

3.0 MENSAJE DEL TITULAR

La comunicación es un problema importante y agudo que toda empresa resuelve al conocer quien ocupa qué puesto, donde está ubicado físicamente y como se le puede localizar.

Así es como la empresa Vianney, consciente de la importancia que reviste en toda la organización el poseer una estructura administrativa formal y operacional; un sistema integral de autoridad y responsabilidad, con la finalidad de que el personal que labora en el mismo cuente con un apoyo documental para el desarrollo de sus funciones, promovió que a través de la integración de un Manual de Organización, se formulará y actualizará de forma escrita, accesible y clara la información recopilada, a efecto de tener un panorama amplio de quienes somos y que se espera de cada uno de los titulares que ocupan un puesto en Vianney.

De esta manera se espera promover un verdadero entendimiento, si se respetan las políticas que se presentan en este documento.

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

4.0 MARCO JURÍDICO

- 4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- 4.2 Ley Federal del Trabajo
- 4.3 Ley de Sociedades Mercantiles
- 4.4 Código de Comercio
- 4.5 Reglamento Interno
 - 4.5.1 Condiciones Generales de Trabajo
 - 4.5.2 Condiciones de Puntualidad y Asistencia
 - 4.5.3 Condiciones de Seguridad e Higiene
 - 4.5.4 Reglamentación sobre Adiestramiento y Capacitación
 - 4.5.5 Reglamento de AFORE de los Trabajadores
 - 4.5.6 Disposiciones internas disciplinarias

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

5.0 ESTRUCTURA ORGANICA

5.1 DIRECTOR GENERAL

5.2 GERENTE DE SUCURSAL

5.2.1 GERENTE SUCURSAL I

5.2.2 GERENTE SUCURSAL II

5.2.3 GERENTE SUCURSAL III

5.3 PERSONAL OPERATIVO

5.3.1 COSTURA Y BORDADO

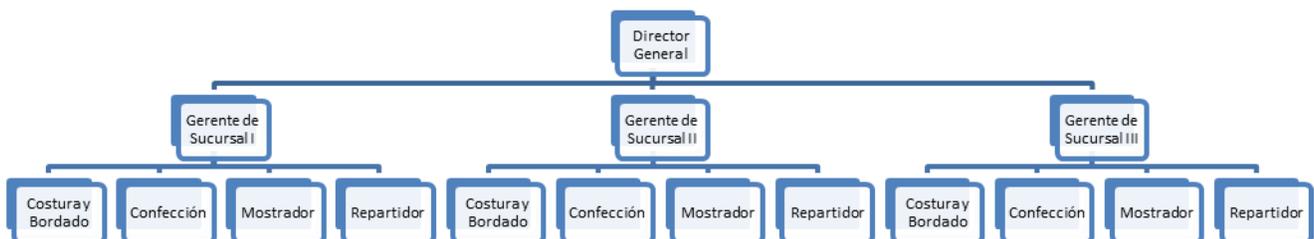
5.3.2 CONFECCION

5.3.3 MOSTRADOR

5.3.4 REPARTIDOR

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

6.0 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



	<h2>Manual de Organización</h2>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
Elaboró: Carlos Francisco Lecona	Autorizó:	

7.0 OBJETIVO

Proporcionar al personal de la empresa Vianney, una herramienta práctica de consulta, que ponga a su disposición la información actualizada, referente a la estructura organizacional, antecedentes históricos y legales de la organización, descripción de puestos y objetivos de las áreas; así como la demás que sea necesaria para orientarlo en el cumplimiento de su trabajo.

8.0 POLÍTICAS GENERALES

- La Dirección General será la única en hacer llegar la toma de decisiones a las Gerencias de Sucursal.
- La Dirección General es la única instancia autorizada para crear y/o actualizar el Manual de Organización.
- Toda solicitud que demande la Gerencia de sucursal o los empleados, a través de sus jefes inmediatos; serán sujetos a la aprobación por parte de la Dirección General.

	<p>Manual de Organización</p>	<p>Clave de Documento: 0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Para la elaboración de Sistemas de Información, Manuales de Organización y formatos; la Dirección General, a través de las Gerencias de sucursal,
- Deberá proporcionar todas las facilidades necesarias al personal de la empresa y se realizará con los formatos ya establecidos para tal fin.

9.0 FUNCIONES GENERALES

- Elaboración y actualización de Manuales de Organización.
- Editar y difundir el Manual de Organización, así como boletines informativos.
- Mantener un estándar alto de calidad de servicio de bordado y confección de uniformes.
- Elaborar, de ser necesario, programas de capacitación de personal en las diferentes áreas a fin de actualizar los conocimientos del mismo.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1.0 OBJETIVO

Prever, planear y organizar las acciones para confeccionar y diseñar los uniformes de la empresa, supervisando que se cuente con la maquinaria y mano de obra necesaria para satisfacer la demanda de los clientes, tanto existentes y potenciales y proporcionar información para facilitar la toma de decisiones y simplificar los métodos administrativos, mediante el uso y aprovechamiento de las técnicas, herramientas y recursos humanos que se tengan.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

2.0 ALCANCE

El Director General será responsable de cubrir todas las actividades de control y dirección en las tres sucursales.

3.0 FUNCIONES

- La Dirección General deberá informar a las instancias superiores correspondientes sobre todos aquellos aspectos importantes relacionados con la empresa.
- Deberá proporcionar todos los elementos necesarios para las reuniones ordinarias y extraordinarias con las Gerencias de Sucursal.
- Evaluar y diagnosticar en forma conjunta con las Gerencias de Sucursal las solicitudes de servicio que hagan los clientes, cuando se trate de mayoreo.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Diseñar los procedimientos que detectan las necesidades presentes y futuras de los clientes con respecto a recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- Analizar y aprobar cursos de capacitación en caso de ser requeridos.
- Procurar el establecimiento adecuado de técnicas y normas administrativas que permitan elevar el desarrollo integral de la empresa.
- Determinar y autorizar las políticas de índole general y específica que permitan regular el funcionamiento técnico y administrativo de la empresa.
- Contribuir el control de desarrollo y evaluación de los resultados de los programas establecidos para el crecimiento de la empresa.
- Elevar de manera sistemática y adecuada la imagen funcional y organizacional de la empresa.
- Proporcionar la sistematización de información para satisfacer a las necesidades de la empresa.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Satisfacer los requerimientos administrativos o técnicos que sean solicitados, derivados del desarrollo de las responsabilidades encomendadas a cada una de las áreas que integran a la empresa.
- Supervisar a los gerentes de sucursal.
- Establecer relaciones con clientes y proveedores de bienes y servicios; así como los canales de información que requieran las diferentes áreas en el ejercicio de sus funciones.
- Determinar las necesidades de información para que la empresa pueda alcanzar el objetivo fijado.
- Determinar las políticas generales de la empresa.
- Determinar las medidas correctivas que han de aplicarse para solucionar desviaciones de los programas asignados a las diferentes áreas de la empresa.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Decidir el curso futuro de acción de la empresa a corto plazo y mediano plazo, así como cualquier área de la empresa; respecto a la aplicación del presupuesto asignado, el personal, la producción y el tipo de servicio que se presta.
- Determinar las funciones y relaciones que deberán realizar los titulares de los puestos, en relación a la autoridad delegada.
- Dirigir y orientar al personal en el desarrollo de sus funciones, racionalizando los métodos, técnicas y recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Decidir las contrataciones y promociones del personal de la empresa.
- Establecer los términos en que los proveedores de bienes y servicios deberán satisfacer los requerimientos del cliente.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Evaluar y dictaminar los resultados obtenidos en el desarrollo de los programas, así como el de las actividades y trabajos encomendados.
- Implementar los recursos que requieren las diversas áreas que integran la empresa para el desarrollo de sus funciones.
- Integrar funcional y armónicamente la estructura de la empresa para lograr su óptimo funcionamiento.
- Mantenerse actualizado en los avances técnicos y conocer las características del equipo con que cuenta la empresa.
- Establecer un sistema de procesamiento de la información que satisfaga las necesidades de la empresa a corto y largo plazo.
- Propiciar la implementación de las políticas, normas, sistemas, métodos y procedimientos que a su juicio optimicen el desarrollo de los programas, subprogramas, actividades y tareas encomendadas a las áreas que integran la empresa.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: DDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Solucionar los problemas que se presenten para el desarrollo de los programas encomendados a las áreas que integran la empresa.
- Representar legalmente a la empresa ante cualquier autoridad o dependencia.
- Seleccionar al personal en general que se requiera para que la empresa cumpla eficiente y oportunamente su objetivo.
- Supervisar el cumplimiento de las garantías que ofrecen los proveedores de bienes y servicios.
- Preservar y controlar eficientemente los bienes y propiedades de la empresa, manteniéndolas en buenas condiciones y conservando el medio ambiente.

4.0 POLÍTICAS

- La Dirección General será la única que puede aprobar y modificar las políticas que se deriven de su estructura orgánica.

	<p>Descripción de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: PDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Todos los servicios que sean solicitados a la Dirección General deberán ser planeados de acuerdo a los reglamentos establecidos por la empresa.
- Solo se podrá proporcionar servicio a los clientes autorizados por la Dirección General y que cumplan con las disposiciones señaladas por esta.
- La información y documentación que sea utilizada, manejada y generada en la empresa tendrá carácter de confidencial.
- Mantener en comunicación constante a los Gerentes de Sucursal, cuando las decisiones los involucren.
- Mantener una óptima productividad en todas las áreas de la empresa durante el desarrollo de sus responsabilidades.
- Ofrecer una buena imagen de la Dirección General, a través de la adecuada y oportuna presentación de los servicios que proporciona.

	<p style="text-align: center;">Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p style="text-align: center;">Clave de Documento: PDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

1. Jefe inmediato superior:

No tiene

2. Puestos bajo su mando:

Gerente de Sucursal (3)

3. Relaciones internas:

De coordinación y control con el personal a su cargo.

4. Relaciones externas:

Clientes, proveedores e instituciones gubernamentales y privadas.

5. Actividad genérica:

Planear, coordinar y vigilar las actividades de los Gerentes de Sucursal, enfocados al desarrollo y logro de los objetivos de la Dirección.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: PDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

6. Actividades específicas

a. Actividades diarias:

- Evaluar y diagnosticar con los Gerentes de Sucursal las solicitudes de servicio de los clientes
- Acordar con los Gerentes de Sucursal la planeación y desarrollo de las actividades rutinarias.
- Revisar las cuentas bancarias administrativas.
- Analizar y evaluar el desempeño y productividad del personal, así como el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.
- Controlar los recursos necesarios para el logro del objetivo de la empresa.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: PDG-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Comunicarse con los diferentes proveedores de bienes y servicios.
- Autorizar el uso de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b. Actividades periódicas:

- Evaluar y diagnosticar en forma conjunta con los Gerentes de Sucursal las necesidades de ampliación, de mantenimiento de equipo o de las diferentes sucursales; así como mobiliario y equipo de cómputo de la empresa.
- Evaluar y asignar el presupuesto anual.

c. Actividades eventuales:

- Recibir personal de instituciones gubernamentales.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: PDG-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Viajes fuera de la ciudad que se requieran para captar nuevos clientes o darle atención a clientes foráneos.

7. Conocimientos teórico-prácticos

7.1 Escolaridad

- Licenciatura en Administración de Empresas o en Economía o Finanzas.
- Preferentemente Maestría en Alta Dirección, Finanzas o Administración.

7.2 Conocimientos Requeridos

- Proceso administrativo
- Economía y Finanzas
- Conocimiento sobre el giro de la empresa

7.3 Experiencia

- 5 años en un puesto de Dirección

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Dirección General</p>	<p>Clave de Documento: PDG-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
Elaboró: Carlos Francisco Lecona	Autorizó:	

8. Número de empleados en el puesto

- Uno

	<p style="text-align: center;">Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Gerente de Sucursal</p>	<p style="text-align: center;">Clave de Documento: PGS-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

1. Jefe inmediato superior:

Director General

2. Puestos bajo su mando:

Costura y Bordado

Confección

Mostrador

Repartidor

3. Relaciones internas:

De coordinación con su jefe inmediato; de control y supervisión, con el personal a su cargo.

4. Relaciones externas:

Clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y privadas.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Gerente de Sucursal</p>	<p>Clave de Documento: PGS-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

5. Actividad genérica:

Planear, coordinar y vigilar las actividades del personal a cargo, enfocados al desarrollo y logro de los objetivos establecidos por la Dirección General.

6. Actividades específicas

a. Actividades diarias:

- Presentar a la Dirección General las observaciones del personal a cargo para la planeación y desarrollo de estrategias correspondientes para la optimización de actividades.
- Coordinar con el personal las nuevas solicitudes que hagan los clientes.
- Supervisar las tareas del personal a cargo para que se cumpla el objetivo de la empresa.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Gerente de Sucursal</p>	<p>Clave de Documento: PGS-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Aprovechar y administrar los recursos asignados para efectuar los compromisos de producción y administración de la empresa.
- Solicitar a tiempo y de manera formal los recursos necesarios para el cumplimiento del objetivo y las tareas específicas de la empresa.
- Supervisión de los proveedores de bienes y servicios.
- Vigilar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

b. Actividades periódicas:

- Evaluar y diagnosticar en conjunto con los otros Gerentes de Sucursal y Dirección General, las necesidades de recursos tomando en cuenta factores de producción y tiempos de trabajo.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Gerente de Sucursal</p>	<p>Clave de Documento: PGS-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Actividades de apoyo en instituciones gubernamentales o privadas.

c. Actividades eventuales:

- Acompañar al Director General en visitas a clientes foráneos como función de apoyo.

7. Conocimientos teórico-prácticos

7.1 Escolaridad

- Licenciatura en Administración de Empresas o en Economía o Finanzas.

7.2 Conocimientos Requeridos

- Proceso administrativo
- Liderazgo

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Gerente de Sucursal</p>	<p>Clave de Documento: PCB-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Trabajo en equipo
- Conocimiento del giro de la empresa.

7.3 Experiencia

- 3 años en un puesto de Gerencia

8. Número de empleados en el puesto

- Uno en cada sucursal (tres sucursales)

	<p style="text-align: center;">Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Costura y Bordado</p>	<p style="text-align: center;">Clave de Documento: PCB-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

1. Jefe inmediato superior:

Gerente de Sucursal

2. Puestos bajo su mando:

Ninguno

3. Relaciones internas:

De coordinación con su jefe inmediato

4. Relaciones externas:

Clientes y Proveedores

5. Actividad genérica:

Realizar sus funciones específicas de acuerdo a los lineamientos de la empresa y cumpliéndolos para el logro de los objetivos de la empresa.

	<p style="text-align: center;">Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Costura y Bordado</p>	<p style="text-align: center;">Clave de Documento: PCB-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

6. Actividades específicas

a. Actividades diarias:

- Darle seguimiento a los pedidos más próximos de los clientes.
- Revisar que las máquinas y el equipo se encuentre en buen estado, en caso de no ser así, reportar al Gerente de Sucursal.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo para evitar errores.
- Presentar al Gerente de Sucursal un listado de los pedidos de un día anterior.
- Realizar sus labores específicas asignadas de su puesto.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Costura y Bordado</p>	<p>Clave de Documento: PCB-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Cumplir en tiempo y forma con los pedidos diarios de los clientes.
- Realizar un inventario de los materiales y solicitar al Gerente de Sucursal cuando se requieran.
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.

b. Actividades periódicas:

- Realizar funciones de apoyo en conjunto con el Gerente de Sucursal.
- Llevar acabo funciones de apoyo fuera de su puesto.

c. Actividades eventuales:

- Realizar funciones de recepción de material por parte de los proveedores.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Costura y Bordado</p>	<p>Clave de Documento: PCB-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

7. Conocimientos teórico-prácticos

7.1 Escolaridad

- Bachillerato terminado
- Carrera Trunca

7.2 Conocimientos Requeridos

- Conocimiento de Costura
- Habilidades de Diseño
- Manejo de máquinas de coser y computadora

7.4Experiencia

- 1 año

8. Número de empleados en el puesto

- Dos en cada sucursal (tres sucursales)

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Confección</p>	<p>Clave de Documento: PCO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

1. Jefe inmediato superior:

Gerente de Sucursal

2. Puestos bajo su mando:

Ninguno

3. Relaciones internas:

De coordinación con su jefe inmediato

4. Relaciones externas:

Clientes y Proveedores

5. Actividad genérica:

Realizar sus funciones específicas de acuerdo a los lineamientos de la empresa y cumpliéndolos para el logro de los objetivos de la empresa.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Confección</p>	<p>Clave de Documento: PCO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

6. Actividades específicas

a. Actividades diarias:

- Darle seguimiento a los pedidos más próximos de los clientes.
- Revisar que las máquinas y el equipo se encuentre en buen estado, en caso de no ser así, reportar al Gerente de Sucursal.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo para evitar errores.
- Presentar al Gerente de Sucursal un listado de los pedidos de un día anterior.
- Realizar sus labores específicas asignadas de su puesto.
- Cumplir en tiempo y forma con los pedidos diarios de los clientes.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Confección</p>	<p>Clave de Documento: PCO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Realizar un inventario de los materiales y solicitar al Gerente de Sucursal cuando se requieran.
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.
- Presentar los diseños de logotipos de manera personal a los clientes cuando sea requerido para realizar los cambios correspondientes.

a. Actividades periódicas:

- Realizar funciones de apoyo en conjunto con el Gerente de Sucursal.
- Llevar acabo funciones de apoyo con el personal de Costura y Bordado.

b. Actividades eventuales:

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Confección</p>	<p>Clave de Documento: PCO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Realizar funciones de recepción de material por parte de los proveedores.

7. Conocimientos teórico-prácticos

7.1 Escolaridad

- Bachillerato terminado
- Licenciatura terminada o trunca en diseño gráfico o de modas.

7.2 Conocimientos Requeridos

- Habilidades de Diseño
- Habilidades de Dibujo
- Manejo de software de diseño digital

7.3 Experiencia

- 1 año

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Confección</p>	<p>Clave de Documento: PCO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

8. Número de empleados en el puesto

- Uno en cada sucursal (tres sucursales)

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Mostrador</p>	<p>Clave de Documento: PMO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

1. Jefe inmediato superior:

Gerente de Sucursal

2. Puestos bajo su mando:

Ninguno

3. Relaciones internas:

De coordinación con su jefe inmediato, y lineal con el personal de Costura y Bordado; Repartidor; y Confección.

4. Relaciones externas:

Clientes y Proveedores

	<p style="text-align: center;">Perfil de puesto</p> <p style="text-align: center;">Puesto: Mostrador</p>	<p style="text-align: center;">Clave de Documento: PMO-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
Elaboró: Carlos Francisco Lecona	Autorizó:	

5. Actividad genérica:

Realizar sus funciones específicas de acuerdo a los lineamientos de la empresa y cumpliéndolos para el logro de los objetivos de la empresa.

6. Actividades específicas

a. Actividades diarias:

- Realizar ventas de mostrador.
- Elaborar cotizaciones a los clientes.
- Elaborar facturas correspondientes.
- Realizar cortes de caja en conjunto con el jefe inmediato.
- Realizar funciones de manejo de archivo en el sistema.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Mostrador</p>	<p>Clave de Documento: PMO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
- Brindar atención al cliente, orientándolo y apoyándolo sobre el servicio brindado de la empresa.
- Proporcionar los pedidos al personal correspondiente.

b. Actividades periódicas:

- Realizar funciones de apoyo en conjunto con el Gerente de Sucursal.
- Llevar acabo funciones de apoyo con el personal, de ser necesario.

c. Actividades eventuales:

- Realizar funciones de recepción de material por parte de los proveedores.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Mostrador</p>	<p>Clave de Documento: PMO-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

7. Conocimientos teórico-prácticos

7.1 Escolaridad

- Bachillerato terminado

7.2 Conocimientos Requeridos

- Facilidad de palabra
- Conocimiento contables básicos
- Manejo de Microsoft Office

7.3 Experiencia

- De 6 meses a 1 año

8. Número de empleados en el puesto

- Uno en cada sucursal (tres sucursales)

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Repartidor</p>	<p>Clave de Documento: PRE-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

1. Jefe inmediato superior:

Gerente de Sucursal

2. Puestos bajo su mando:

Ninguno

3. Relaciones internas:

De coordinación con su jefe inmediato, y lineal con el personal de Costura y Bordado; Mostrador; y Confección.

4. Relaciones externas:

Clientes y Proveedores

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Repartidor</p>	<p>Clave de Documento: PRE-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

5. Actividad genérica:

Realizar sus funciones específicas de acuerdo a los lineamientos de la empresa y cumpliéndolos para el logro de los objetivos de la empresa; cumplir con la función de logística de insumos y productos que se utilizan en la organización.

6. Actividades específicas

a. Actividades diarias:

- Recolectar los recursos que se le indiquen.
- Solicitar y entregar las facturas correspondientes.
- Repartir los productos y cantidades específicas a los clientes indicados.
- Realizar pagos y cobros indicados.
- Cuidar los medios de transporte de la empresa.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Repartidor</p>	<p>Clave de Documento: PRE-0001</p> <p>Fecha: 25/05/2013</p> <p>No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

- Reportar cualquier situación de mantenimiento de las unidades de transporte de la empresa.
- Tener sus papeles legales vigentes.
- Revisar la mercancía que se le entregue.
- Verificar y firmar la mercancía que se le entrega.

b. Actividades periódicas:

- Realizar funciones de apoyo en conjunto con el Gerente de Sucursal o el Director General.
- Llevar acabo funciones de apoyo con el personal, de ser necesario.

c. Actividades eventuales:

- Trasladar al Director General o Gerentes de Sucursal cuando requieran visitar algún cliente dentro de la zona conurbada.

	<p>Perfil de puesto</p> <p>Puesto: Repartidor</p>	<p>Clave de Documento: PRE-0001 Fecha: 25/05/2013 No. De Revisión: 0</p>
<p>Elaboró: Carlos Francisco Lecona</p>	<p>Autorizó:</p>	

7. Conocimientos teórico-prácticos

7.1 Escolaridad

- Bachillerato terminado

7.2 Conocimientos Requeridos

- Facilidad de palabra
- Experiencia en el manejo de automóvil y motocicleta
- Facturación

7.3 Experiencia

- 1 año

8. Número de empleados en el puesto

- Dos

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIÓN

La presencia de un manual de organización en la empresa ha generado la organización de la toma de decisiones de las diferentes áreas administrativas de la misma, los empleados al conocer el contenido del manual organizacional, así como sus funciones de puesto existe mayor organización en su desempeño, favoreciendo directamente en la productividad de la empresa

Después de la investigación de campo realizada para el desarrollo del manual de organización se cumplieron con los objetivos específicos de la investigación que

fueron conocer los antecedentes de la empresa, unificar criterios del personal operativo con el administrativo para la formulación de una misión y visión dentro de la organización y por último, con la elaboración de la descripción y perfiles de puestos se permitió estructurar las funciones, responsabilidades y jerarquías del personal de la empresa.

Para afirmar la hipótesis de trabajo hubo como limitante que el personal operativo tenía que realizar actividades no relacionadas a su trabajo, lo cual retrasaba y extendía los tiempos de observación de sus funciones, sin embargo esto no afectó el resultado ya que se puede concluir en que el diseño de un manual de organización define la estructura administrativa de la empresa de uniformes Vianney, S.A de C.V.

Así mismo, se cumple con la importancia del estudio el cual es contar con una fuente de información formal que sirva para un futuro en caso de que la empresa decida expandirse, y se obtiene como evidencia en el cuestionario aplicado a los gerentes de cada sucursal la respuesta compartida sobre que las funciones asignadas a los puestos estarían claras, estipuladas y definidas en un manual de organización.

Con esta conclusión se permite elaborar sugerencias sobre la futura implementación y evaluación del manual de organización dentro de la empresa, permitiendo que en un futuro sirva para la formulación de nuevas hipótesis e investigaciones.

4.2 SUGERENCIAS

Una vez elaborado el manual de organización de la empresa de uniformes Vianney, se recomienda la implementación del mismo por parte del Director

General, tomando en cuenta el hecho de un cambio en la cultura organizacional de la empresa.

En caso de realizar la implementación del manual, este cambio cultural implicaría sensibilizar al personal ante la resistencia que pudiera presentarse; este cambio permitiría la definición de una estructura orgánica apropiada con la cual se mejorarían aspectos como las líneas de comunicación internas, líneas de autoridad claras, especificación de las tareas de cada puesto, así como delimitar las funciones de los mismos.

Se reconocería que las líneas de responsabilidad de los puestos de la empresa sean claras para evitar la duplicidad de mandos, a la vez esto daría como resultado una mejor distribución de los mismos obteniendo una clara y definida descripción.

A los profesionistas de la administración se recomendaría apoyarse en la presente tesis para la elaboración de los manuales de organización de sus empresas o como una guía estructurada y formal para la elaboración de los mismos quedando a disposición para una futura mejora o innovación en los pasos mencionados en la misma.

Es recomendable promover entre los microempresarios y emprendedores el desarrollo de manuales de organización para poder definir mejor las políticas de sus empresas, para establecer objetivos claros de ellas y de sus diferentes áreas, dando como resultado que los esfuerzos y recursos se enfoquen en un objetivo general; procurando el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Por último, se recomienda que el director general aplique cursos que brinda el gobierno a través de la Secretaría de Economía o instituciones privadas como la COPARMEX y el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) buscando

el beneficio de crecer y formalizar la empresa; es recomendable también un curso de planeación y liderazgo efectivo, el cual consiste en mejorar el proceso de planeación para ser más competitivos e identificar una mejor manera para definir y comunicar objetivos y estrategias en su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

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

COUTLER, Mary, *Administración*, 10ª ed., Edit. Pearson, México 2010.

DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, 8ª ed., Edit. Pearson, México 2001.

DOLAN, Simon, *La Gestión de los Recursos Humanos*, 3ª ed., Edit. McGraw-Hill, México 2007.

FRANKLIN, Enrique, *Auditoría Administrativa*, 1ª ed., Edit. McGraw-Hill, México 2000.

FRANKLIN, Enrique, *Organización de Empresas*, 3ª ed., Edit. McGraw-Hill, México 2009.

GEORGE, Bill, *Liderazgo auténtico. Redescubrimiento de los secretos para crear un valor duradero*, 1ª ed., Edit. Panorama, México 2005.

HENDEN, Patrick, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª ed., Edit. McGraw-Hill, México 2011.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, *Introducción a la Administración*, 4ª ed., Edit. McGraw-Hill, México 2006.

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

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

LAMPRECHT, James, *ISO 9000 en la pequeña empresa. Manual de implementación*, 1ª ed., Edit. Panorama, México 2003.

LERMA KIRCHNER, Alejandro, *Planes estratégicos de dirección*, *Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados*, México 2003.

MONNICH, Hebert C. Jr., *ISO 9001:2000 para negocios pequeños y medianos*, 1ª ed., Edit. Panorama, México 2003.

MÜNCH, Lourdes, *Planeación estratégica*, 1ª ed., Edit. Trillas, México 2008.

REYES PONCE, Agustín, *Administración Moderna*, 1ª ed., Edit. Limusa, México 2009.

REYES PONCE, Agustín, *El Análisis de Puestos*, 1ª ed., Edit. Limusa, México 1991.

ROBLES VALDES, Joaquín, *Administración: Un enfoque interdisciplinario*, 1ª ed., Edit. Pearson, México 1999.

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

WERTHER, William B., *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*, 6ª ed., Edit. McGraw-Hill, México 2008.