



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

## CREACIÓN DE UN MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA SOCIEDAD CIVIL "SEÑA Y VERBO TEATRO DE SORDOS, S. C."

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:  
JACQUELINE ESPINOSA RAMÍREZ  
MARIO SERGIO VENCES ESPÍNDOLA

ASESOR:  
L.A.E.C. Y MTRO. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO

m348810



MÉXICO, D. F.

2005



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

*Por darme la fuerza para seguir adelante en los momentos difíciles y por su infinito amor.*

### **A PEDRO Y LEONILA:(QEPD)**

*Porque su ejemplo de trabajo, amor, honradez y respeto han sido valores esenciales en mi vida. Este logro es para ustedes.*

### **A MI MADRE:**

*Por darme la vida, por amarme y por nunca perder la confianza en mí.*

### **A MIS HERMANOS:**

*Por el apoyo, el constante aprendizaje, los momentos inolvidables y el cariño que nos une.*

### **A MARIO:**

*Por ayudarme a regresar al camino, por ser fuente de amor y comprensión, por tu apoyo y guía en los malos momentos. Te amo.*

### **A LA UNAM:**

*Porque me brindo la oportunidad de estudiar en sus aulas y forjarme como profesionista y ser humano.*

**Jacqueline Espinosa Ramírez**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Vences Espinoza

Mario Sergio

FECHA: 05- octubre - 2005

FIRMA: 

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

*Por permitirme vivir y disfrutar este momento con las personas más importantes en mi vida.*

### **A MIS PADRES (LIDIA Y SERGIO):**

*Por todos sus consejos, amor y apoyo en las decisiones más importantes de mi vida, gracias por su ejemplo y por brindarme un hogar maravilloso.*

### **A MIS HERMANOS (CARLOS ALBERTO Y MIGUEL ÁNGEL):**

*Por su cariño, amistad y comprensión, espero haber sido un ejemplo digno de seguir.*

### **A JACQUELINE:**

*Por compartir tu vida conmigo e inyectarme las ganas de vivir cada día. TE AMO.*

### **A MIS ABUELOS (PAPÁ YOYO Y PAPÁ POLO):**

*Por su inagotable fuente de amor y sabiduría que ha procurado unidad en la familia.*

### **A MIS ABUELAS (VIVIYA Y MAMÁ CAMELITA, QEPD):**

*Porque se que siempre me cuidan desde el cielo.*

### **A MIS TÍOS Y PRIMOS:**

*Por su apoyo y cariño, en especial para ti tío Carlos por ser un ejemplo a seguir.*

### **A LA UNIVERSIDAD:**

*Por permitirme ser parte de su historia. ¡Por mi raza hablará el espíritu!*

**Mario Sergio Vences Espíndola**



## ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes</b>	<b>6</b>
1.1 La Sordera	<b>7</b>
1.2 La Lengua de Señas Mexicana	<b>9</b>
1.3 Entorno social y cultural de Seña y Verbo Teatro de Sordos	<b>11</b>
<b>Capítulo 2. Marco Conceptual</b>	<b>13</b>
2.1 El proceso administrativo	<b>14</b>
2.2 La organización, concepto, principios y la división del trabajo	<b>16</b>
2.3 Metodología para el análisis y diseño de estructuras organizacionales	<b>21</b>
2.3.1 Planeación del estudio	<b>22</b>
2.3.2 Recopilación de datos	<b>25</b>
2.3.3 Análisis de los datos	<b>25</b>
2.3.4 Formulación del diagnóstico y recomendaciones	<b>27</b>
2.3.5 Implantación	<b>28</b>
2.3.6 Evaluación del sistema organizacional	<b>29</b>
2.4 Manuales de organización. Concepto, tipos de manuales y contenido	<b>31</b>
<b>Capítulo 3. Diagnóstico</b>	<b>35</b>
3.1 Situación actual de Seña y Verbo Teatro de Sordos, S.C.	<b>36</b>
3.2 Análisis FODA	<b>37</b>
3.2.1 Entorno Interno. Fortalezas y Debilidades	<b>38</b>
3.2.2 Entorno Externo. Oportunidades y Amenazas	<b>39</b>
3.3 Definición del problema y justificación del trabajo	<b>41</b>



## ÍNDICE

	Página
<b>Capítulo 4. Manual General de Organización de Seña y Verbo Teatro de Sordos, S.C.</b>	<b>42</b>
4.1 Introducción	45
4.2 Antecedentes históricos	46
4.3 Misión	50
4.4 Visión	51
4.5 Valores institucionales	52
4.6 Marco legal	53
4.7 Atribuciones	54
4.8 Estructura orgánica	64
4.9 Organigrama	65
4.10 Descripción de puestos	66
4.11 Directorio	76
<b>Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>82</b>
<b>Anexos</b>	<b>84</b>



*Universidad Nacional Autónoma de México*

*Facultad de Contaduría y Administración*

## **INTRODUCCIÓN**



Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C. es un proyecto artístico que nació en el año de 1993, a partir de ese momento esta compañía se preocupó principalmente por llevar a cabo un trabajo artístico de alta calidad sin implantar una administración formal. Esto se debió principalmente a que los fundadores eran personas con conocimientos meramente artísticos y culturales y ellos mismos se hicieron cargo de todas las actividades administrativas de manera empírica, este tipo de administración rindió frutos por un periodo aproximado de nueve años. Sin embargo, debido al crecimiento tan rápido e inesperado que se dio en los últimos tres años, la sociedad se percató de la necesidad de contar con una estructura que les permitiera controlar, distribuir y administrar los recursos con los que contaba de una manera más eficiente.

Es por eso que en el año 2002 se contrató al primer administrador que estableció un primer esquema de administración formal para la compañía, creando formatos, bases de datos y reportes, que estructuraran de manera lógica la información y los recursos con los que contaban.

Este primer acercamiento a una administración formal, sirvió para establecer un control de los recursos materiales, dejando todavía de lado la creación de una estructura orgánica que permitiera la integración, organización y control de todos los recursos de la empresa.

La finalidad de este trabajo es contribuir al desarrollo y buen funcionamiento de la compañía Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C., mediante la elaboración e implantación de un documento escrito en el que se establezca la estructura, funciones, relaciones de comunicación, responsabilidades y jerarquías, que guíen el actuar de cada una de las personas que integran esta compañía y contribuir así al logro de los objetivos de la misma.

El primer capítulo de este proyecto contiene los antecedentes de la sordera, la lengua de señas mexicana y el entorno social y cultural en el cuál se desenvuelve la compañía Seña y Verbo, dado que esta compañía de teatro trabaja principalmente con





actores sordos es muy importante adentrarnos un poco a su cultura y necesidades para poder comprender el gran impacto que Señal y Verbo tiene en la comunidad de sordos y de igual forma la importancia que este proyecto tendrá para la organización, pues es de vital importancia que la comunicación que existe a nivel interno sea lo más clara posible.

Los conceptos teóricos básicos que sirven de punto de referencia en cualquier trabajo de investigación se exponen en el segundo capítulo, ya que estos permitirán la mejor comprensión de este proyecto.

El tercer capítulo está dedicado al diagnóstico de la organización, ya que se analiza la situación actual de la compañía, se define el problema y se plantea la justificación del presente trabajo de investigación, también incluye el análisis de los diferentes factores, tanto internos como externos que influyen para el desarrollo de la misma. En este punto es dónde nos dimos cuenta de la necesidad de elaborar un manual de organización que coadyuvará al crecimiento y desarrollo futuro de la sociedad.

En el capítulo cuarto se encuentra el manual de organización que desarrollamos para la sociedad y finalmente las conclusiones al presente trabajo de investigación, así como la bibliografía consultada para su realización.



*Universidad Nacional Autónoma de México*  
*Facultad de Contaduría y Administración*

# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES**



## **1.1 LA SORDERA**

La sordera es la pérdida total de la audición. La prevención de la sordera es relativamente difícil debido a las numerosas causas que la provocan en los distintos períodos: prenatal, perinatal y posnatal. La causa hereditaria o genética es la más importante y desgraciadamente poco previsible. En el período perinatal, la sordera se produce por problemas de partos anormales por causa fetal o materna. Dentro de las causas posnatales de sorderas, ocupa un lugar muy importante aún la meningitis bacteriana. En segundo lugar, las otitis medias producen habitualmente un deterioro paulatino de la audición. En tercer lugar, la sordera es producida por ruidos de alta intensidad.

Para el sentido común la sordera es una enfermedad. Es sorda toda aquella persona que carece del sentido del oído. Entre los médicos, aún los especialistas, priva el sentido común. Se asume que una persona normal tiene oído y que, por lo tanto, su ausencia es patológica.

Las personas que nacen o se hacen sordas son diferentes. Tal vez su sordera sea el resultado de una infección viral, del abuso de un antibiótico, de un gen recesivo. Pero al fin y al cabo tenemos que dar por sentado que carecen de oído, como una condición intrínseca de su ser. Y esta diferenciación no obliga a tratar a los sordos como enfermos. Lo que es más, la sordera en cuanto tal no siempre ha sido concebida y tratada como enfermedad:

“Hasta el siglo XIX podemos inferir que la sordera fue considerada más que nada en términos sociales o pedagógicos; pero a partir de cierto momento lo sería en términos médicos. La medicalización de la sordera acarrea una serie de efectos. En lo inmediato, se justifica que el sordo sea sometido a un tratamiento... El contrasentido de la cuestión es que la medicina pasó a hacerse cargo de la sordera cuando no tenía ningún medio efectivo para curarla... Y todavía no los tiene...”<sup>1</sup>

Esto es lo que ha pasado en México, la práctica social de la medicina ha reforzado la percepción de la sordera como enfermedad y, sin embargo, no ha aportado ningún procedimiento efectivo para curarla. El oralismo, como ideología y práctica abanderada por



algunos médicos, ha llevado a que incluso la política de educación de los sordos se elabore desde las clínicas y los consultorios, donde poco o nada se sabe de la sordera como identidad lingüística y cultural.

En México, como en otros países, el oralismo insiste en que los sordos requieren rehabilitación, terapia y solamente terapia. Desde esta perspectiva los educadores de los sordos no son mas que terapeutas.

La condición que define la sordera es más que nada social y lingüística. Podemos cruzarnos con una persona sorda en la calle sin percatarnos de que lo es. Sin embargo, cuando tratamos de entablar una conversación con ella descubrimos la diferencia. Al no poder comunicarnos solemos reaccionar con desasosiego, tal vez pensemos que tiene algún problema mental, sin siquiera pensar que pudiera ser sorda. Si no es extranjera o habla alguna otra lengua, entonces algo en ella está mal.

El ser humano es en esencia un ser social y su identidad social no se puede separar de su lenguaje. La identidad de cada uno de nosotros se forja en el lenguaje. La mayoría de los mexicanos soñamos en español, cantamos en español, pensamos en voz alta o en voz baja, pero, al fin y al cabo, en voz. Por medio del lenguaje oral platicamos con quienes nos rodean, todos los días, a todas horas, durante toda nuestra vida. Los sordos, sin ser discapacitados, se caracterizan fundamentalmente por que no pueden comunicarse por medio del habla con quienes los rodean, no de modo fluido y natural. Esa capacidad de comunicación que los oyentes ejercemos y asumimos como dada todos los días de nuestra vida, ésa es precisamente a la que los sordos no pueden acceder.

Las comunidades de sordos han existido siempre que los sordos se han reunido para coexistir, en ellas han heredado y desarrollado sus tradiciones, sus costumbres e incluso sus propios idiomas, lenguas de señas que se hablan con las manos y con el cuerpo, que se oyen con los ojos. Para un niño sordo de padres sordos la sordera no es un dilema, él siempre ha sido naturalmente Sordo, como sus padres, comparte con ellos una misma cultura. Al igual que el niño oyente ha tenido que aprender que otros niños no son como él, si bien a él nunca le han dicho que los otros están enfermos.

---

<sup>1</sup> Sánchez, Carlos M., *La increíble y triste historia de la sordera*, Ceprosord, Caracas, 1990, p. 61.



La Sordera es un universo de culturas que la naturaleza ha favorecido al hacer a los sordos fisiológicamente distintos. Y si bien la separación biológica de los sordos ha propiciado su diferenciación lingüística y cultural, esta última no deja de ser el fruto de su quehacer colectivo, de su propio devenir e interacción con el resto de la humanidad, al igual que el resto de las culturas de los oyentes mexicanos.

## **1.2 LA LENGUA DE SEÑAS MEXICANA**

Los primeros lingüistas que han estudiado con detenimiento las lenguas de señas se han tenido que preguntar si ellas constituyen o no lenguajes naturales. Cuando los españoles colonizaron lo que para ellos era un nuevo mundo les fue necesario decidir si los indígenas eran o no seres humanos, si tenían alma, si sus lenguajes eran humanos. Fray Bartolomé de las Casas asumió la responsabilidad de defender ante la Santa Inquisición a los indígenas. Hoy en día los sordos de México están en el mismo predicamento. No falta quien los considere por naturaleza inferiores, Flores y Berruero dicen "El carácter distintivo humano por excelencia, el lenguaje, está profundamente limitado en el sordo, en sus formas oral y escrita, por lo que quien se encuentra en esta situación afronta una condición que será infrahumana en tanto no se supere."

A principios del siglo XX, cuando los imperios parecían haber acabado de repartirse el mundo, entonces se enfrentaron a la administración cotidiana de sus colonias y de sus reservas, con todo y las lenguas y las culturas de quienes las habitaban. La lingüística pasó a jugar un papel relativamente positivo en la medida en que dio carta de naturalización ciudadana a todas las lenguas aborígenes del mundo, tuvieran o no escritura, estuvieran o no emparentadas con las lenguas imperiales.

El argumento esencial fue que el lenguaje oral es un lenguaje natural, mientras que el lenguaje escrito no. Desde entonces la argumentación ha variado de un lingüista a otro, pero generalmente ha tenido alguno de los siguientes ingredientes:

1. El lenguaje oral se reproduce sin necesidad de educación formal, todo sujeto adquiere su lengua materna sin que ésta le sea propiamente inculcada. En contraste, la



escritura no es la lengua materna de nadie y siempre parece requerir de educación formal para reproducirse.

2. El lenguaje oral no está hecho a imagen y semejanza de ningún otro. Sin embargo todos los sistemas de escritura parecen ser sistemas de representación secundaria de alguna lengua oral.
3. Todas las lenguas conocidas son el patrimonio de una colectividad, sin que se pueda decir que ninguno de sus hablantes la inventó. Por el contrario, los sistemas de escritura han sido inventados durante períodos históricos bien definidos, de manera intencional, y generalmente solo una pequeña fracción de la sociedad los ha hecho suyos.

En la cultura de la comunidad silente de México está presente el reconocimiento de que ha sido, es y será una minoría. Los Sordos se saben minoría oprimida. Hasta dónde lo aceptan como algo natural, eso es algo que está por verse. Saben que tienen una historia. Los Sordos adultos de la Ciudad de México recuerdan con orgullo que en la Ciudad de México estuvo la Escuela Nacional de Sordos. Recuerdan que esta escuela se fundó el siglo pasado, que la iniciativa fue encabezada por un Sordo francés de nombre Eduard Huet, y que fue avalada por un decreto presidencial de Benito Juárez. Recuerdan que en ella se formaban profesores Sordos para los niños Sordos y que de ella partieron muchos adultos a diferentes partes de la república, llevando consigo lo que hoy es la Lengua de Señas Mexicana (LSM).

Los Sordos no han olvidado que algunos médicos y funcionarios cerraron su escuela bajo el argumento de que los sordos son enfermos y necesitan clínicas, terapia mas no educación. Acto seguido dispersaron a los niños sordos en diferentes escuelas, según dijeron y dicen, para integrarlos al mundo normo-oyente. A sus padres se les inculca que no deben usar señas para comunicarse con ellos, que los deben de alejar de la comunidad silente, que lo que importa es que vocalicen unas cuantas palabras del español, aunque para ello se posponga hasta la eternidad su educación general.

La visión unilateral de la integración del sordo ha sido acompañada de la marginación de la LSM. Aún cuando se reconoce que la LSM es un idioma más, se asume que nunca podrá ni deberá ser usado fuera de las asociaciones de los Sordos, que nunca cumplirá un papel relevante en la interacción del sordo con el resto de la sociedad y que



sus hablantes, los adultos Sordos, nunca serán profesores de los niños sordos. Luego entonces, se concluye, el principal objetivo de la escuela es la integración por medio de la castellanización:

El lenguaje manual para el sordo es más fácil... es más rápido de aprender y requiere de menos esfuerzo por ser su lenguaje natural, pero si les limita la integración.<sup>2</sup>

(...) el objetivo de la escuela de audición no debe ser solamente el oralizar, sino debe ser el hecho de que el niño adquiera un lenguaje [**castellano**] como medio de comunicación a fin de que curse educación según sus posibilidades, se integre al medio laboral y por lo tanto a la comunidad siendo un sujeto productivo y realizado.

Para lograr esto, en una escuela de audición pueden haber grupos trabajando indistintamente con alternativa oral o de comunicación total según las necesidades de los alumnos.<sup>3</sup>

### **1.3 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL DE SEÑA Y VERBO TEATRO DE SORDOS**

La falta de reconocimiento a la Lengua de Señas Mexicana (LSM) ha derivado en el aislamiento social de los sordos, cuyas principales consecuencias son, entre otras cosas, el desempleo, el analfabetismo y la marginación extrema.

Está ampliamente documentado que la lengua de señas es la mejor herramienta para el desarrollo intelectual, social y cultural del sordo. Sin embargo, existen prejuicios en torno a su práctica que prevalecen en muchos ambientes debido a creencias falsas tales como que la lengua de señas no es un idioma, que tiende a aislar a los sordos, que no permite su expresión abstracta y/o que inhibe la adquisición del español como segundo idioma.

En este panorama, las actividades que realiza Señá y Verbo Teatro de Sordos, resultan fundamentales para transformar la forma en que la sociedad oyente percibe a los sordos, a los discapacitados en general, y más aún, de cómo los sordos se conciben a sí mismos.

---

<sup>2</sup> Mora de Malo, Nancy E., *Nuevos enfoques sobre el don de la palabra*, Nancy Mora de Malo, México, 1989



El teatro de sordos es y ha sido en los últimos cuarenta años, un vehículo fundamental en la evolución y transformación de la sociedad en cuanto a su actitud hacia los sordos y la lengua de señas. En el caso de México, Seña y Verbo, durante más de diez años dedicados a la difusión y promoción de la lengua y cultura de los sordos a través de la creación de puestas en escena de alta calidad y diversos proyectos educativos y culturales, ha sido testigo de esta transformación.

En "Veo una voz", Oliver Sacks menciona que en el caso de Estados Unidos, la Compañía Nacional de Teatro de Sordos (The National Theater of the Deaf, NDT) ha sido un elemento fundamental *'...para transmitir y diseminar la historia y cultura de los sordos, y así, elevar aún más su nueva conciencia como cultura reafirmando el sentimiento de pertenencia a una comunidad y cultura mundial.'*<sup>4</sup>

La primera función de una obra de teatro en lengua de señas a nivel profesional en este país significó un parteaguas para que los sordos pasaran de ser miembros de los diccionarios de patología a los de antropología, es decir, que se reconociera su importancia como grupo cultural, con características y lengua propia, y no considerar a la sordera como mera condición física y médica

Además Seña y Verbo no sólo ha sido un vehículo de integración de los sordos por medio de una expresión cultural y artística como lo es el teatro, su trabajo ha ido más allá hasta el punto de diseñar una serie de talleres de sensibilización, educación y acercamiento a la cultura de los sordos desde nivel preescolar hasta nivel superior, marcando una vez más nuevas formas de aceptación de esta cultura en la sociedad.

---

<sup>3</sup> *Idem*, p. 87-88

<sup>4</sup> Sacks Oliver. "Veo una Voz". 1992





## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL**



## **2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración científica de las empresas, se considera que comenzó a desarrollarse en los Estados Unidos de Norteamérica con Frederick W. Taylor a principios del año de 1880. En 1878, Taylor ingresó a la Midvale Steel Company en la cuál realizó diferentes mediciones de tiempos y movimientos lo que se consideró como el principio de la profesión del estudio de tiempos. Taylor fue el primero en establecer sistemas administrativos en forma técnica pero sin definir aún un proceso administrativo que sirviera de modelo para llevar a cabo la administración.

Henry Fayol contribuyó en forma importante al desarrollo de la Administración, fue en 1886 donde realmente el proceso administrativo tuvo su origen, y Fayol dividió a la función administrativa en cinco elementos que define como los pasos o etapas básicas a través de los cuáles se realiza aquella.

Los elementos que Fayol estableció acerca de la administración fueron:

1. Planeación
2. Organización
3. Autoridad
4. Coordinación
5. Control

A partir de estos elementos, una gran cantidad de autores la fijaron muchos más la incluyeron en el proceso administrativo, puede notarse que la definición que hizo Fayol, concuerda mucho con la idea moderna de lo que significa el proceso administrativo como a continuación se puede ver con algunos conceptos de la segunda mitad del siglo XX.

Koontz y O' Donell, en su obra "*Principios de dirección de empresas*", entienden al proceso administrativo como las funciones que debe realizar el dirigente de una empresa. Estas funciones equivalen al proceso administrativo, según su criterio en 1961, que son las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Formación de cuadros (Integración)



4. Dirección
5. Control

Henry H. Albers en su libro *"Principios de organización y dirección"*, escribe: "Las funciones administrativas pueden ser adaptadas en el engranaje tradicional del procesos administrativo. Este proceso comienza con la Planeación (toma de decisiones) que establece las normas (modelos, reglas y reglamentos, procedimientos, planes y políticas) para guiar la conducta de subordinados. Estas normas son comunicadas entonces a los administradores subordinados y al personal en general. El proceso podría terminar en este punto si no hubiera fallas en la comunicación y motivación. Los subordinados no pueden asumir responsabilidades que no entienden y no las aceptarán si obedecen a causas no razonadas. Aun la mejor comunicación es imperfecta y la autoridad (con la aceptación de los subordinados) esta siempre. Si las organizaciones desean obtener sus objetivos, es necesario un mecanismo de control para comparar la conducta actual con la planeada. El control forma parte del problema de la obtención de información acerca del cumplimiento de los subordinados. También puede implicar decisiones no arbitrarias de parte de los superiores si el cumplimiento está en desacuerdo con la conducta planeada. Las funciones administrativas pueden no ser ejecutadas en el orden indicado en el proceso administrativo".<sup>5</sup>

De lo anterior se puede deducir que este autor dividió el proceso administrativo en las siguientes etapas:

1. Planeación
2. Comunicación
3. Motivación
4. Control

En 1965, en México, se hicieron estudios profundos sobre el proceso administrativo. El profesor de la UNAM, Lic. José Antonio Fernández Arena, en su libro *"El proceso administrativo"*, hace un análisis de dicho proceso por otros autores y finalmente lo descompone en las siguientes etapas:

---

<sup>5</sup> "Principios de organización y dirección." Edit. Limusa Willey S.A., México 1968



1. Plantear
2. Innovar
3. Decidir
4. Motivar
5. Comunicar
6. Evaluar

En el año de 1959, el profesor Agustín Reyes Ponce dijo, respecto al proceso administrativo: "Son las diversas etapas en las que hemos dividido la acción administrativa".<sup>6</sup> Reyes Ponce dividió a este proceso en las siguientes etapas:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

Se puede observar que la idea del proceso administrativo de una u otra manera es la misma, es decir, son las etapas lógicas que se deben realizar para llevar a cabo las diversas funciones administrativas que se dan en una empresa

Debe quedar entendido que en ningún momento puede haber una separación total de cada etapa, sino esta separación es solo para facilitar el estudio de un proceso lógico, ya que al momento de que se está organizando, simultáneamente se está controlando y planeando.

## **2.2 LA ORGANIZACIÓN. CONCEPTO, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

### **Concepto**

La palabra organización tiene dos significados comunes; el primero denota un sistema social que persigue un fin determinado y formalizado, el segundo significado designa el proceso de organizar: la forma en que el trabajo se designa y distribuye entre

---

<sup>6</sup> "Administración de empresas, teoría y práctica" Edit. Limusa Willey S.A. México 1968



los miembros de la organización, de modo que se consigan eficientemente los objetivos. Es esta última definición la que nos servirá para entender y lograr el propósito de este proyecto.

Ernest Dale describe la organización como un proceso de varias etapas:

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de las organizaciones.
2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de un modo lógico y eficiente.
4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.
5. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla y mejorarla.

A continuación se presentan algunas definiciones de varios autores del concepto de organización que servirán como punto de referencia para la mejor comprensión de este proyecto:

"Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Isaac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donell.**

En conclusión, la organización responde a la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer? El proceso de organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y



puestos de los responsables. Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

### Principios de organización

Según Melinkoff, estos principios son:

1. *Principio del objetivo:* Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión del objetivo de la empresa, o carecerá de significado.
2. *Principio de especialización:* Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. *Principio de coordinación:* El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación, unidad del esfuerzo.
4. *Principio de autoridad:* En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
5. *Principio de definición:* El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
6. *Principio de reciprocidad:* En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
7. *Principio de equilibrio:* Es necesario que las diferentes unidades de organización se mantengan en equilibrio.
8. *Principio de continuidad:* La reorganización es un proceso continuo, en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

Según Terry los principios de organización son:

1. *Principio de organización dinámica:* La organización debe ser dinámica, debe de tomar en cuenta los cambios de la empresa.
2. *Principio de funciones:* Las funciones son las principales entidades en cuyo rededor se forma una eficaz estructura orgánica.



3. *Principio del aumento de las relaciones orgánicas:* Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
4. *Principio de sencillez:* Al organizar solo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
5. *Principio de autoridad y responsabilidad:* Para lograr relacione de organización la, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionar a su responsabilidad y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcional con su autoridad.
6. *Principio de responsabilidad definida:* En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

### **La división del trabajo**

Un concepto básico de la teoría administrativa es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos.

La división del trabajo es fraccionar una tarea de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea. Se refiere al grado en que las tareas necesarias se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, de tal suerte que las ideas de división del trabajo y de especialización son inseparables.

La estructura de la organización es un medio primordial para alcanzar las ventajas técnicas y económicas de la especialización de la división.

### **Especialización**

La división del trabajo incluye el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo se llega a la especialización y de ésta a la productividad.

La especialización se deriva principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica. Otra de sus características distintivas es que mientras más se divida el trabajo más eficiente se vuelve el operario.



El concepto de especialización y más particularmente el grado de especialización, se usa con frecuencia como sinónimo de conceptos tales como especificidad de la función y estructura intrínseca de la tarea. Feidler define la estructura de la tarea como el grado en que la tarea se detalla paso a paso, y el grado en que puede ser realizada de acuerdo con un conjunto detallado de instrucciones permanentes de operación. En forma análoga, Dessler y House definen la estructura de la tarea como el grado en que los estímulos de la tarea y las reglas y procedimientos de ejecución son sencillos, repetitivos y no ambiguos.

Taylor anota que el problema de definir la especialización se complica por la necesidad de distinguir entre trabajadores especializados y especialistas. Por ejemplo, un obrero de línea de montaje que como cosa rutinaria aprieta los pernos de un bastidor de automóvil, representa el primero, mientras que un ingeniero proyectista representa al segundo. Taylor establece la diferencia entre especialización de la tarea y especialización personal: Para estos dos trabajadores la tarea es altamente especializada, pero el ingeniero por su educación y adiestramiento está personalmente especializado (es un especialista).

### **La Delegación**

La Delegación es necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones.

La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un puesto
2. Asignar tareas al puesto
3. Delegar autoridad para cumplir estas tareas
4. Responsabilizar a la persona que ocupa el puesto para el cumplimiento de las tareas.





### **Autoridad y poder**

El poder, es un concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho de un puesto, y a través de él, ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.

La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios por los cuales se pueden colocar grupos de autoridad bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales.

Es la herramienta con la que el administrador está posibilitado a ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.

### **Responsabilidad**

Cuando se delega autoridad se debe otorgar una cantidad igual de responsabilidad, es decir, cuando uno tiene derechos, también tiene la obligación correspondiente de realizar cosas. Asignar autoridad sin responsabilidad propicia el abuso, nadie debe ser responsable por cosas sobre las que no tiene autoridad.

Los teóricos clásicos, reconocen dos formas de responsabilidad, la responsabilidad operativa y la responsabilidad última. Los administradores trasladan la responsabilidad operativa, que a su vez puede ser trasladada más allá. Pero existe un aspecto de la responsabilidad, su componente último, que se puede conservar. Por tanto, un administrador es responsable, en última instancia, de los actos de sus subordinados a quién les ha sido trasladada la responsabilidad operativa; sin embargo la responsabilidad última nunca se puede delegar.

## **2.3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Para formular un diagnóstico administrativo de la organización se necesita tener un marco de referencia teórico. Por otra parte, se requiere contar con un marco de referencia



metodológico que comprenda determinados pasos a seguir de acuerdo a un modelo conceptual.

Benjamín Franklin Fincowsky propone el siguiente análisis que se debe realizar al hacer un estudio organizacional.

### **2.3.1 Planeación del estudio**

#### *A) Determinación del factor de estudio.*

Es la identificación del elemento o variables que deben ser estudiados para que la organización pueda cumplir con su cometido.

Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo del estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo.

#### *B) Fuentes de estudio.*

Para llevar a cabo el estudio de la organización, existen las fuentes internas y las fuentes externas que nos proporcionarán la información necesaria para realizar el estudio.

Dentro de las fuentes internas de estudio se encuentran los órganos de gobierno, el nivel directivo, los niveles medios, el o las áreas afectadas, otras unidades administrativas, unidades de mejoramiento administrativo, comisiones, comités, grupos de trabajo y otros recursos de información.

Las fuentes externas pueden ser las normativas, las organizaciones análogas, organizaciones líderes en el campo de trabajo, proveedores, clientes o usuarios, que servirán como punto de referencia y comparación para el estudio en cuestión.

Después de analizar las áreas de estudio y una vez que se han detectado los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.



*C) Investigación preliminar*

Definida la orientación y los factores de calidad esperados del estudio, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar o reconocimiento para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica tanto la revisión de la literatura técnica y legal, como el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

Este arranque puede provocar una reformulación del factor de estudio en términos más objetivos, una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos a considerar.

Este acercamiento inicial requiere de mucha precisión, ya que los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud posible para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los vaya a utilizar o consultar.

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio se debe preparar el documento de partida para instrumentarlo, el cual debe quedar integrado por los siguientes elementos:

- **Antecedentes:** Recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- **Naturaleza:** Tipo de estudio que se pretende realizar.
- **Justificación:** Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que el mismo reportará a la organización.
- **Objetivos:** Logros que se pretenden alcanzar.
- **Acciones:** iniciativas o actividades necesarias para su implantación.
- **Resultados:** Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- **Alcance:** Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- **Recursos:** Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.



- **Costos:** Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- **Estrategia:** Ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- **Información complementaria:** Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

De igual forma se tiene que elaborar el programa de trabajo, el cual debe contemplar:

- **Identificación:** nombre del estudio.
- **Responsables:** Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación.
- **Áreas:** Universo bajo estudio.
- **Clave:** Número progresivo de las actividades estimadas.
- **Actividades:** Pasos específicos que tienen que efectuarse para captar la información.
- **Fases:** Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- **Representación gráfica:** Descripción del programa en cuadros e imágenes.
- **Formato:** Presentación y resguardo del programa de trabajo.
- **Reportes de avance:** Seguimiento de las acciones.
- **Periodicidad:** Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

#### *D) Autorización para realizar el estudio*

Luego de presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación. Una vez autorizado, se procede a hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos, la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante su desarrollo. Sin este requisito de trabajo podría tomar más tiempo o representar mayor grado de dificultad.

Para dar inicio formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe asignarse un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encargar



todas las fases de ejecución para lograr homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

### **2.3.2 Recopilación de datos**

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser:

1. Específicos
2. Completos
3. Correctos
4. Congruentes
5. Susceptibles a validarse

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o la combinación de las siguientes técnicas: investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevista, cuestionarios y la observación directa.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe proceder a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

### **2.3.3 Análisis de los datos**

Una vez realizada la recopilación y registro de los datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permitan precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.



El análisis de una situación o factor de estudio consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer su naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente.

El análisis provee una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

Dentro de este proceso se puede distinguir la siguiente secuencia de pasos:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales; ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace?, ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿Porqué? A partir de éste momento el análisis de los datos se tornará más crítico, y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento administrativo.



### **2.3.4 Formulación del diagnóstico y recomendaciones**

Para poder formular un diagnóstico y elaborar recomendaciones es necesario considerar como información la base siguiente:

- a) Marco global de análisis.
- b) Antecedentes.
- c) Normatividad.
- d) Objetivos y funciones generales.
- e) Estructura orgánica.
- f) Análisis de congruencia programación – organización - operación.
- g) Sistemas de apoyo administrativo.

Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción de recomendaciones para alcanzar la adaptabilidad de los medios instrumentales a las demandas de productos y/o servicios en términos de calidad, costo y oportunidad.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se da la posibilidad de abrir propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones.

Antes de proceder a la determinación de recomendaciones, se deben tener presente algunos de los siguientes criterios:

- No perder de vista en ningún momento el objetivo del estudio, en particular cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Tomar en cuenta las limitaciones que pueden derivarse de disposiciones jurídicas y administrativas cuando éstas presenten dificultad para su modificación.
- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.
- Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
- Ponderar soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad administrativa, cuando ésta sea problemática de lograr.



- Dar preferencia a recomendaciones prácticas o viables, entendiendo por tales las que dentro de las condiciones que prevalecen en la organización sean las más factibles de aplicar en la realidad.
- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados, como es el caso de las sugerencias, puntos de vista del personal de la organización, la asesoría de especialistas, la opinión de organizaciones análogas, o líderes en su campo de trabajo, así como las propuestas de clientes y/o usuarios, proveedores de bienes y servicios, grupos de filiación, corporativos o sectoriales de instituciones normativas, etc.

El siguiente paso es concretar las propuestas en un documento positivo, para lo cual el investigador o analista, basado en su experiencia y conocimientos, debe poner en juego todos sus recursos de imaginación y habilidad creativa, después debe seleccionar las más viables, evaluando las ventajas y limitaciones de cada una de ellas.

Para su presentación no tiene que incluirse toda la gama de recomendaciones posibles cuando éstas sean muy numerosas, sino conviene jerarquizarlas dependiendo su viabilidad. Asimismo, cada una de ellas debe ser acompañada de una estimación de requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su instrumentación. Las recomendaciones pueden ser de mantenimiento, eliminación, adición, combinación, fusión, modificación, simplificación o de intercambio.

### **2.3.5 Implantación**

La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

La implantación está conformada por las fases siguientes:

- 1) *Programa de la implantación.* El primer paso para iniciar la implantación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia para su realización.





El siguiente paso será estimar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario, equipo y documentación técnica y normativa de apoyo que serán necesarios para cumplir con la implantación.

Por último, en el programa se debe precisar el método de implantación que se considere más viable utilizar de acuerdo a la naturaleza del estudio. Existen varios métodos para traducir las acciones de mejoramiento en contribuciones específicas a la organización bajo estudio, entre los que destacan, el método instantáneo, el método del proyecto piloto, el método de implantación en paralelo o bien una combinación de éstos.

- 2) *Integración de recursos.* Estructurado el programa de implantación, en primer lugar se deben reunir los recursos humanos, materiales y tecnológicos previamente calculados para ponerlos en marcha.

Después es necesario desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativa de implantación y, en su caso, al acondicionamiento físico de las instalaciones. Finalmente de acuerdo con los requerimientos del estudio y al programa para implantarlo, se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a colaborar en su ejecución.

- 3) *Ejecución del programa de implantación.* Cumplidos los pasos anteriores, se debe proceder a implantar el estudio empleando el método seleccionado y realizando las actividades preestablecidas, sin apartarse de los lineamientos fijados con la base documental preparada con éste propósito.

Cuando se inicie la implantación, será necesario que, tanto el personal de las áreas afectadas como quienes vayan a participar en el cambio, reciban la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

### **2.3.6 Evaluación del sistema organizacional**

Una vez que se ha implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y



cuantificación de las realizaciones, así como los cambios operativos que de éstas se desprendan.

Para ello se debe ordenar el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que posibilitará la traducción de las acciones e indicadores para poder evaluar las medidas de mejoramiento introducidas.

La organización tiene que verificar y registrar la repercusión de las reformas incluidas en forma analítica y secuencial toda vez que las acciones de implantación pueden seguir dos vertientes:

1. Llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas,
2. Realizarse en forma desfasada

En ambos casos, las alternativas de respuesta que tienen que contemplarse para su atención son distintas para las acciones programadas y las no programadas.

La organización también tiene que hacer una medición de resultados, en esta fase se hace un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implantación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.

En términos generales, esta valoración permite a la organización disponer de información específica sobre los siguientes aspectos:

- Logro efectivo de los fines propuestos.
- Resultados de las medidas adoptadas en la estructura orgánica, funciones, procedimientos, sistemas y nivel tecnológico,
- Beneficios obtenidos de la generación de productos y/o servicios.
- Ventajas competitivas derivadas del estudio.
- Análisis costo – beneficio
- Asimilación del cambio por parte del personal y consecuencias en el clima organizacional.
- Necesidad de capacitación, entrenamiento y/o adiestramiento para el cambio sostenido.
- Manejo del estudio por parte de los responsables.
- Planteamientos estratégicos observados para ejecutar el cambio.
- Ajustes fundamentales realizados para encauzar y sostener el estudio.



- Grado de cumplimiento de los cambios presupuestados en el tiempo dispuesto para ese fin.
- Tener una percepción clara de la imagen interna y externa de la organización.
- Repercusiones en la interacción con el medio ambiente.
- Visualizar objetivamente las alternativas de cambio organizacional a futuro.

## **2.4 MANUALES DE ORGANIZACIÓN. CONCEPTO, TIPOS DE MANUALES Y CONTENIDO.**

### **Concepto**

Joaquín Valencia Rodríguez nos dice que un manual de organización es el documento oficial cuyo propósito es describir las estructuras de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.<sup>7</sup>

Franklin Fincowsky escribe en su libro "*Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*" que estos manuales deben contener información detallada referente a antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad; así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

Los objetivos de un manual de organización son:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
4. Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
5. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
6. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.

---

<sup>7</sup> "Elaborar y usar los manuales administrativos" Edit. Ecafsa, México 1992



7. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Tipos de manuales**

*Generales:* Son documentos que contienen información global de una organización atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

*Específicos:* Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa o área.

### **Contenido del manual de organización**

De acuerdo al libro de Benjamín Franklin Fincowsky "*Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*", un manual de organización debe contener los siguientes datos:

#### *I. Identificación*

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre oficial de la organización.
3. Título y extensión.
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Número de revisión en su caso.
6. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
7. Clave de la forma.

#### *II. Índice o contenido*

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

#### *III. Prólogo o introducción*

Sección donde se explica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

#### *IV. Antecedentes históricos*

Descripción de la génesis de la organización en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.



***V. Legislación o base legal***

Lista de ordenamientos jurídicos que normen las actividades de la organización, de los cuáles se derivan sus atribuciones o facultades.

***VI. Atribuciones***

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo a las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.

***VII. Estructura orgánica***

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Ésta descripción gráfica debe corresponder con la representación gráfica del organigrama, tanto a lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Además es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

***VIII. Organigrama***

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

***IX. Funciones***

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

***X. Descripción de puestos***

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, la cual incluye la siguiente información:



- Identificación del puesto
- Relaciones de autoridad
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades y deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos de la organización, así como las que deba establecer externamente
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad

***XI. Directorio***

Documento en donde consta los nombres y cargos comprendidos en el manual.



*Universidad Nacional Autónoma de México*

*Facultad de Contaduría y Administración*

## **CAPÍTULO 3**

### **DIAGNÓSTICO**



### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE SEÑA Y VERBO TEATRO DE SORDOS, S.C.**

Al día de hoy Señá y Verbo tiene en su nómina a diez personas de manera permanente que son: Director general, productor ejecutivo, desarrollo institucional, administrador general, cinco actores sordos, dos mujeres y tres hombres, y limpieza. Además de contar con la colaboración externa constante de diversos artistas, entre músicos, dramaturgos, diseñadores, creativos, realizadores, iluminadores, intérpretes, directores de escena, asistentes de dirección y producción, así como un despacho contable y un abogado que se encargan de los aspectos fiscales y legales de la empresa.

Con lo anterior se observa que Señá y Verbo tiene identificadas dos grandes áreas; el área artística y el área administrativa y de staff; como se ha demostrado a lo largo de los más de doce años de trabajo de la empresa, en el área artística los problemas que se han presentado se han resuelto de manera exitosa gracias a que las personas involucradas en ésta, son gente capacitada y especializada en sus respectivas actividades y funciones, sin embargo en el área administrativa se han empezado a hacer cambios importantes ya que en la antigüedad no se contaba con la gente especializada en estos temas.

A principios del año en curso se hizo una reestructuración total en el aspecto legal pasando de ser una Asociación Civil a ser una Sociedad Civil, este cambio se realizó principalmente por la cantidad de actividades y vínculos que Señá y Verbo contrajo tanto con instituciones gubernamentales, como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) en el área de Públicos Específicos, el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), la Secretaría de Educación Pública en su área de Extensión Educativa y Proyectos Culturales, Teatro UNAM, la Escuela Normal de Especialización (ENE), e instituciones privadas como la Fundación BBVA Bancomer y el Colegio Madrid A.C. entre otros, ya que siendo una Asociación Civil y con los estatutos establecidos en el acta constitutiva muchos de los proyectos que se concretaron no hubieran sido posibles por la naturaleza de la figura legal que no permitía celebrar acuerdos de naturaleza comercial.





Además se hizo un cambio contable muy importante al cambiar de régimen fiscal y de integrar a los trabajadores permanentes en una nómina de asimilados al salario cuando en el pasado, todos y cada uno de los trabajadores sin importar que fueran eventuales o fijos, percibían su pago por medio del régimen de honorarios profesionales, y se están haciendo los cálculos correspondientes para que en un futuro y de acuerdo con las posibilidades económicas de la empresa se puedan integrar a la seguridad social.

Recientemente ha sido elegido por la Secretaría de Educación Pública como órgano consultor e intermediario para otras compañías de teatro, sobre todo en aspectos relativos a la base fiscal y jurídica y en una menor medida a su administración, debido a que es de las pocas compañías en México que maneja un esquema contable, legal y administrativo que le permite funcionar de manera adecuada.

Internamente, un aspecto que hasta el momento no había sido tomado en cuenta era establecer claramente las funciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los integrantes de la empresa y esto ha originado conflictos entre el personal pues se duplican funciones, se invaden las responsabilidades de los demás, se hacen labores que no corresponden a cada puesto, en el proceso se pierde información, no hay comunicación clara tanto interna como externamente, aumenta el tiempo para obtener resultados, retrasa la cobranza, entre otros problemas.

Es por eso que la posibilidad de crear, desarrollar e implantar un manual de organización que ayudara en gran medida a resolver estos problemas fue recibido con entusiasmo y la participación de todos los integrantes de la organización fue notoria al brindar tiempo, esfuerzo, experiencia y conocimientos, además de tener acceso a toda la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.

### **3.2 ANÁLISIS FODA**

Para poder llevar a cabo el diagnóstico de la organización era necesario identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta en la actualidad y con base a estos factores establecer correctamente la definición del problema y la justificación del presente trabajo de investigación. Para obtener el análisis FODA,



realizamos una sesión de grupo con todos los integrantes de la compañía en la cual, cada uno de ellos plasmó por escrito cuales consideraba factores a favor y en contra de la compañía, posteriormente se hizo un análisis de las propuestas y se jerarquizó de acuerdo al número de menciones y a la importancia que se asignó a cada factor.

### **3.2.1 Entorno Interno**

Son todos aquellos factores internos que la compañía controla y que pueden afectar su accionar de manera positiva o negativa, hay que lograr que las debilidades se transformen en fortalezas.

#### **Fortalezas**

- Compañía única en su tipo en México y Latinoamérica
- Más de 12 años de experiencia
- Ayuda mutua entre sus integrantes
- Cuenta con staff y actores fijos
- Confiabilidad
- Constancia
- Creación de señas diferentes
- Creatividad
- Diversidad de actividades
- Empeño
- Fe en la importancia de la labor que realizan
- Gusto por el trabajo
- Impacto social, artístico y educativo
- Importancia de la comunicación
- Infraestructura propia
- Talentos
- Puntualidad
- Teatro de calidad
- Trabajo duro



- Ventajas del bilingüismo
- Voluntarios de servicio social en el área de comunicación y diseño

### **Debilidades**

- No existe asignación clara de responsabilidades
- Falta comunicación por escrito para evitar malentendidos
- No existe plan de sucesión
- Existe duplicidad de funciones
- Administración informal por 10 años
- Diferencias personales
- Falta de atención
- Falta de entrenamiento actoral continuo
- Falta de estrategias de mercado
- Falta de ingresos asegurados
- Falta de lecto-escritura en actores sordos
- Falta de LSM en el staff
- Falta de respeto a los demás
- Irresponsabilidad
- Malas influencias
- Necesidad de difusión en más medios de comunicación

### **3.2.2 Entorno Externo**

Son todos aquellos factores que se encuentran en el ambiente y que la compañía no tiene el control de ellos, sin embargo estas oportunidades y amenazas llegan a influir de manera sustancial en el desempeño de su trabajo.

### **Oportunidades**

- Asesorías externas tanto en el área educativa y artística como en el área administrativa, legal y contable



- Convocatorias para proyectos culturales, artísticos y educativos así como concursos y becas
- Capacitación en las diferentes áreas
- Dramaturgos interesados en escribir nuevas obras para la compañía
- Asociaciones y fundaciones que apoyan y difundan el trabajo de la compañía
- Giras nacionales e internacionales
- Información en el país y los estados acerca de los sordos
- Interés de los oyentes por saber de la cultura de los sordos
- Interés por el estilo único de hacer teatro
- Intérpretes competentes
- Invitaciones de los Gobiernos e Instituciones Culturales para acudir a ferias y convenciones
- Marcar un precedente en la historia
- Mayor difusión en medios
- Nuevos colaboradores
- Patrocinios y publicidad

### **Amenazas**

- Competencia de otros grupos por apoyos y espacios
- Gran dependencia de los apoyos del Gobierno
- Probable bancarrota
- Errores fiscales que causan problemas con Hacienda
- Falta de más intérpretes profesionales
- Falta de sensibilidad en la sociedad
- Grupos de poder
- La gente no conoce la LSM
- Menor presupuesto al arte y la cultura
- No existe respeto de personas ajenas
- No existen apoyos económicos suficientes
- No se acepta que exista una cultura de los sordos



- Pagos del Gobierno muy atrasados
- Plagio de ideas
- Prejuicios de la sociedad

### **3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.**

Toda organización requiere para su buen funcionamiento de una administración formal, y debe sustentar su operación en documentos administrativos que le permitan ejecutar su actividad de manera eficiente, alcanzar una mayor productividad y lograr los objetivos para los que fue creada.

En este contexto, Señal y Verbo se ha fortalecido en el presente año en los aspectos legal y contable, pero aún tiene un rezago importante en el aspecto administrativo, por esto, se hace necesaria la creación e implementación de un documento escrito, en este caso un manual general de organización, que establezca su estructura orgánica, funciones, jerarquías y relaciones de autoridad y/o comunicación, que sirva como primer acercamiento a una administración formal, creando un fortalecimiento integral que permita a la compañía el logro de sus objetivos.

La implementación de este manual permitirá una mejor comunicación, un aspecto de vital importancia en esta compañía debido a que por su naturaleza un documento escrito representa el canal de comunicación idóneo tanto para sordos como para oyentes.

El manual de organización también establecerá las bases necesarias para en un futuro desarrollar un manual de políticas y un manual de procedimientos, que complementen la administración formal que requiere Señal y Verbo. Servirá también para desempeñar su función como consultoría para otras compañías de teatro.



## **CAPÍTULO 4**

### **MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE SEÑA Y VERBO TEATRO DE SORDOS, S.C.**



**Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.**

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

## **MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN**



**"SEÑA Y VERBO TEATRO DE SORDOS, S.C."**

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
1 de 34**

### ÍNDICE

Capítulo	Página
Introducción	2
Antecedentes históricos	3
Misión	7
Visión	8
Valores Institucionales	9
Marco Legal	10
Atribuciones	11
Estructura orgánica	21
Organigrama	22
Descripción de puestos	23
Directorio	33

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz





## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
2 de 34**

### INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización de "Seña y Verbo Teatro de sordos S.C.", tiene como propósito presentar una visión de conjunto de la organización, precisar las funciones asignadas a cada una de las personas que la conforman, establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos, coadyuvar a la correcta realización de las labores asignadas al personal y establecer las relaciones con otras organizaciones.

Este documento funciona también como un medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la organización, por lo cual es importante que se revise de manera periódica ya que las organizaciones son dinámicas y los cambios que se presenten deben quedar plasmados en este manual.

Dada la naturaleza de Seña y Verbo, este documento representa un avance importante en la comunicación e integración de los sordos, ya que se establecen por escrito sus funciones y relaciones dentro de la organización.

En la primera parte de este manual se hace una breve reseña sobre el desarrollo y crecimiento de Seña y Verbo, estos servirán para comprender que es Seña y Verbo y la importancia de esta organización para la cultura de los sordos.

Posteriormente se enuncia la misión, la visión y los valores de Seña y Verbo, es decir, cual es su razón de ser, que es lo que en un futuro espera lograr y quiere ser y aquellos conceptos que Seña y Verbo busca en la gente que la conforma y busca proyectar hacia el exterior (con clientes y proveedores).

Así mismo se establece la base legal y las atribuciones que rigen sus actividades, se muestra su estructura orgánica y se establecen las descripciones de puestos que su utilidad será en dos sentidos: primero, coadyuvar a que cada una de las personas que integran la organización, conozcan por escrito que es lo que van a hacer y sus relaciones de comunicación interna y externa, y segundo, que sirva como guía de reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal a la organización.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
3 de 34

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

**Seña y Verbo Teatro de Sordos** es un proyecto artístico y educativo único de su tipo en América Latina, que desde su fundación en 1993 ha logrado un reconocimiento nacional e internacional, tanto por su labor teatral como por el impacto que ha tenido en la comunidad de sordos.

Esta compañía profesional de teatro, integrada por actores sordos y oyentes, presenta durante todo el año obras para adultos y para niños, en las cuales la Lengua de Señas Mexicana se combina en escena con el español hablado, para crear espectáculos que gozan sordos y oyentes por igual.

Además, ofrece capacitación profesional en actuación y otras áreas del teatro para jóvenes sordos, así como una variedad de cursos, conferencias y talleres dirigidos a actores, educadores o estudiantes.

Con base en la Ciudad de México, la compañía realiza frecuentes giras por la República Mexicana y a otros países, contribuyendo de manera significativa al reconocimiento de la cultura de los sordos, y de la Lengua de Señas Mexicana, entre artistas, educadores, niños y el público en general.

El teatro de *Seña y Verbo Teatro de Sordos* es de la más alta calidad profesional, rico en imágenes, poesía y acción.

Un importante objetivo de la compañía es cautivar a todo público, tanto sordos como oyentes, de todas las edades. No es necesario tener conocimiento de la lengua de señas para entender plenamente el texto de las obras y gozar de la acción dramática.

**Seña y Verbo Teatro de Sordos** fue fundada en 1993 por el director Alberto Lomnitz, trabajando en conjunto con un grupo de maestros y profesionales del teatro, con el apoyo del *Fideicomiso para la Cultura México/ EUA*, *-Fundación Rockefeller*, *Fundación Cultural Bancomer*, *Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)*-.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Marío Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
4 de 34

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Después de una selección entre 70 candidatos sordos, se conformó el primer elenco de la compañía, y comenzó su proceso de capacitación actoral en la que colaboró de manera importante *The National Theatre of the Deaf*, de los Estados Unidos. A fines de 1993 se estrenaron las dos primeras obras de la compañía: "*La Representación o los Peligros del Juego*" de Hugo Hiriart, bajo la dirección de Alberto Lomnitz; y la obra para niños "*La Fiesta del Silencio*" escrita y dirigida por el maestro Enrique Singer.

Con estas dos obras la compañía recibió muchas distinciones: fue seleccionada en la *2a. Convocatoria Nacional de Teatro*, organizada por el IMSS; obtuvo una beca de coconversión del FONCA; fue premiada por la *Unión de Cronistas y Críticos de Teatro, A.C.*, y por último fue invitada a participar en el *III Festival Internacional de las Artes* en San José, Costa Rica. Además. La compañía ha contado con el apoyo del *I Fondo Nacional para Discapacitados 1994* de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), y donativos de personas e instituciones privadas tales como el señor Plácido Domingo, FAPRODE, Fundación BBVA Bancomer, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras.

De 1994 a la fecha la compañía ha puesto en escena las obras "*Hecho a Mano*", bajo la dirección de Carlos Corona; "*El Pequeño Teatro de las Manos*" para público infantil; y "*El Códice*". Esta última fue montada por encargo del *III Congreso de la Federación Mundial de Sordos* que se llevó a cabo en Viena, Austria en 1995.

La obra "*El misterio del Circo donde nadie oyó nada*" en el Festival del día del niño, en el Fondo de Cultura Económica, en abril de 1999; y en abril del 2000 "*Ecos y Sombras*", dentro del marco del XVI Festival del Centro Histórico de la Ciudad de México. El taller "*Seña y Verbo en tu Escuela*" en abril de 2001, en el mismo año la obra para adolescentes y adultos "*Viajes Planetarios*" que se estrenó en una gira por 41 ciudades de México, auspiciada por Vocación Social de la Cultura del CONACULTA de julio a septiembre de 2001.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Señal y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
5 de 34**

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 2002 se hizo el montaje "*La Noche del Tigre*", dirigido por el maestro sordo Adrian Blue y el director oyente mexicano Carlos Corona, en una adaptación del propio Corona sobre el *Libro de la Selva* de Rudyard Kipling, se estrenó para la Temporada de Teatro 2002-2003 de INBA-SEP en octubre de 2002. Para el 2003 desarrollaron dos nuevos talleres: uno dirigido a adolescentes y adultos oyentes llamado "*Señal y Verbo en tu Escuela, Superior*". El segundo para jóvenes sordos que dominan la Lengua de Señas Mexicana, nombrado "*El Arte de las Señas*". Ambos talleres impartidos a partir de febrero de 2003 en una programación en distintas universidades y escuelas que llevó a cabo la Dirección de Animación Cultural de CONACULTA.

Actualmente están presentando 6 nuevos talleres para niños oyentes de primaria, uno por grado, de acuerdo al programa escolar de la SEP. También estrenaron en septiembre de 2004 el nuevo montaje de la compañía llamado "*¡PAAH! Tres historias para ser escuchadas*" con un repertorio de obras cortas escritas especialmente para la compañía por dramaturgos mexicanos como: Victor Weinstock, Flavio González Mello y David Olguín, teniendo como tema principal la sordera, dicho estreno fue en Los Angeles California en The Marina Pavillion y se presentó en temporada corta de febrero a abril de 2005 en el Foro Sor Juana del Centro Cultural Universitario de la UNAM.

Aunque es una compañía con fines meramente artísticos, el teatro de *Señal y Verbo* es un importante vehículo de integración de sordos y oyentes, como se ha demostrado en Estados Unidos y otros países. Al ser un teatro profesional de alta calidad, *Señal y Verbo Teatro de Sordos* ayuda a romper los mitos falsos que existen acerca de los sordos.

Por su condición, los sordos desarrollan una sensibilidad y una profunda visión del mundo, que pueden llegar a ser de una belleza sorprendente. La lengua de señas de los sordos, aparte de su riqueza visual, es capaz de expresar emociones y conceptos más allá de las palabras. La compañía aprovecha y da a conocer la cultura de los sordos, de quienes los oyentes tenemos mucho que aprender.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
6 de 34

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En México, la falta de reconocimiento a la lengua y cultura propia de los sordos ha creado un aislamiento social cuyas consecuencias, entre otras, son el desempleo, el analfabetismo y la marginación extrema. Con *Seña y Verbo Teatro de Sordos* se abre un nuevo y fértil campo de expresión artística y desarrollo profesional para los sordos.

En México no se han escrito papeles para sordos en cine, televisión y teatro, debido a que, entre otras razones, no se había contemplado la posibilidad de que hubieran actores sordos que desempeñaran estos papeles. Los actores entrenados por la compañía ya comenzaron a llenar esta vacante, colaborando con otros grupos de teatro, como el grupo Bochinche y esporádicamente en cine y televisión. Además se desenvuelven como maestros y directores y pueden ser considerados modelos de éxito profesional y desarrollo personal para la juventud sorda.

*Seña y Verbo Teatro de Sordos* abre una ventana por la cual otros artistas y creadores pueden asomarse a un mundo desconocido por ellos. Desde su creación, han capturado el interés de una variedad de personas de teatro, danza, literatura, diseño, prensa y fotografía, muchos de los cuales colaboran activamente con la compañía. Así mismo, han sido recibidos con entusiasmo por sordos y especialistas en lengua de señas mexicana.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
*01-06-2005*

Página  
*7 de 34*

### MISIÓN

“Seña y Verbo persigue dos fines principales: un fin artístico al desarrollar teatro de la más alta calidad y un fin social y educativo en donde se promueva y se de a conocer la cultura de los sordos fomentando el respeto y la aceptación para eliminar prejuicios y evitar la marginación de este grupo cultural”

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
*01-06-2005*

Página  
*8 de 34*

### VISIÓN

“Lograr que la cultura de los sordos tenga reconocimiento nacional e internacional a través de nuestro trabajo, proyectando a nuestros actores como modelos de éxito profesional y desarrollo personal para la juventud sorda, así como también ser reconocidos por hacer teatro de la más lata calidad”

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
9 de 34

### VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ **Profesionalidad:** Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.
- ✓ **Responsabilidad ante el trabajo:** Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- ✓ **Amor al arte:** Amor a todas las formas de expresión artística y la convicción de brindar lo mejor de sí mismo.
- ✓ **Cooperación entre los miembros:** Comportamiento tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.
- ✓ **Honradez:** Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.
- ✓ **Aportación de conocimientos:** Compartir con los demás miembros de la organización la experiencia y los conocimientos adquiridos para el bienestar y desarrollo de las personas involucradas.
- ✓ **Respeto a las diferencias:** Respetar las formas de pensar y actuar de las demás personas, siempre con apertura de aceptación a las diferencias.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz





## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
*01-06-2005*

Página  
*10 de 34*

### MARCO LEGAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
  - o Código civil del Distrito Federal
    - Ley del Impuesto Sobre la Renta
      - Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta
    - Ley del Impuesto al Valor Agregado
      - Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado
    - Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
11 de 34

### ATRIBUCIONES

#### Código Civil del Distrito Federal (2005)

##### Artículo 2688

"Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial"

##### Artículo 2693

"El contrato debe contener:

- Los nombres y apellidos de los otorgantes;
- La razón social, "Sociedad Civil" o utilizar las siglas "S.C." (**Artículo 2699**);
- El objeto de la sociedad;
- El importe del Capital Social y la aportación con que cada socio debe contribuir."

#### Objeto social (Contenido en el acta constitutiva de la sociedad con No. 57,555)

##### Estatutos

- a) La prestación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes, así como la promoción, difusión, montaje y realización de toda clase de obras de teatro y representaciones escénicas, principalmente a través de la Lengua de Señas Mexicana.
- b) La promoción y fomento educativo, cultural y artístico, así como la apertura de un nuevo y fértil campo de expresión artística y desarrollo personal para los sordos, en la República Mexicana.
- c) Servir como vehículo de integración entre sordos y oyentes.
- d) El otorgamiento de becas para la realización de estudios en el extranjero, referidos al arte en todas sus expresiones, principalmente del arte escénico en LSM.
- e) La realización de proyecciones de cine, televisión, catálogos impresos, folletos, carteles, cintas, libros, videos, revistas, discos o cualquier otro medio de expresión, conducentes a la promoción del arte, principalmente del arte escénico en LSM.
- f) La realización de exposiciones, conferencias, pláticas, seminarios, festivales, giras nacionales e internacionales, talleres, campañas de recaudación y/o promoción o eventos de cualquier clase para cumplir con su objeto social.
- g) Toda clase de actividades y proyectos para promover, fomentar y difundir el arte y la cultura.
- h) Obtener préstamos, recibir donativos y en general la celebración de todo tipo de contratos para la realización de objeto social de la sociedad.
- i) La asesoría y en general la realización de cualquier actividad tendiente a la difusión del arte.
- j) Comprar, vender enajenar, arrendar, dar en comodato afectar en fideicomiso los bienes muebles e inmuebles que la sociedad considere necesarios para su establecimiento y el desarrollo de su objeto social.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
12 de 34**

### ATRIBUCIONES

- k) La adquisición de todos los equipos, instalaciones, muebles y enseres necesarios para los anteriores fines.
- l) Entablar todo tipo de vínculos con otras asociaciones u organismos, tanto nacionales como extranjeros, que tengan fines semejantes.
- m) Celebrar toda clase de contratos, realizar toda clase de actos jurídicos y suscribir toda clase de títulos de crédito que sean necesarios o convenientes para la realización de su objeto.
- n) En general, la ejecución y celebración de todos aquellos actos y convenios de naturaleza civil, laboral o administrativa que tengan relación con los fines de la sociedad.
- o) Distribuir y vender materiales relacionados con su objeto social o de promoción que ayuden a obtener recursos para el desarrollo de su objeto social, siempre y cuando no constituya una especulación comercial.
- p) Patrocinar y apoyar a otros grupos u asociaciones relacionadas con el objeto social.
- q) Realizar y/o financiar trabajos de investigación sobre el arte, principalmente las artes escénicas y/o sobre personas con capacidades diferentes.
- r) Prestación de servicios de consultoría y asesoría técnica y científica, en las ramas pedagógicas y de capacitación, respecto de las capacidades y potenciales de comunicación artística de los grupos sociales con capacidades diferentes.
- s) Realizar investigación en el campo de estudio de los grupos sociales con capacidades diferentes.
- t) Difundir y aplicar en forma directa o mediante cursos de capacitación la investigación que las sociedades afines desarrollen en el área de los grupos sociales con capacidades diferentes.
- u) Ser órgano asesor de dependencias públicas y privadas en materia de atención y apoyo a grupos sociales con capacidades diferentes en el ámbito de la expresión artística.
- v) Ser órgano consultor en el área de investigación e integración de grupos sociales con capacidades diferentes a través del arte.
- w) Asesorar en el desarrollo de capacitación, elaboración de programas, evaluación, detección de necesidades de capacitación, iniciación de comités internos de capacitación, elaboración de programas de desarrollo de todos los niveles de las áreas relativas al objeto social.
- x) Programación e impartición de cursos de capacitación en las áreas de planeación, pedagógicas, de investigación de ejecución, montaje, promoción, difusión y realización de toda clase de obras de teatro y representaciones escénicas incluyentes de grupos sociales con capacidades diferentes y relativas al objeto social.
- y) Dar y recibir asistencia técnica, asesoramiento y consultas profesionales dentro y fuera del Territorio Nacional, por medio de personas físicas o morales debidamente capacitadas.
- z) Celebrar todo tipo de contratos en materia de capacitación, asesoría, investigación con personas físicas o morales ya sea del sector privado o público, siempre y cuando no constituya una especulación comercial.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
13 de 34

### ATRIBUCIONES

#### Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) - Título III Del Régimen de las personas morales con fines no lucrativos (2005)

##### Artículo 93 – PM que se consideran no contribuyentes

“Las personas morales a que se refieren los artículos 95 y 102 de esta Ley, así como las sociedades de inversión especializadas de fondo para el retiro, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta...”

##### Artículo 95 – Personas morales con fines no lucrativos

“Para los efectos de esta Ley, se consideran personas morales con fines no lucrativos, además de las señaladas en el artículo 102 de la misma, las siguientes:

...VI. Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de esta Ley, que tengan como beneficiados a personas, sectores, y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad...”

##### Artículo 101 – Otras obligaciones

“ Las personas morales a que se refiere este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes:

I. Llevar los sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley y efectuar registros en los mismos respecto de sus operaciones.

II. Expedir comprobantes que acrediten las enajenaciones que efectúen, los servicios que presten o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales, los que deberán reunir los requisitos que fijen las disposiciones fiscales respectivas.

III. Presentar en las oficinas autorizadas a más tardar el día 15 de febrero de cada año, declaración en la que se determine el remanente distribuable y la proporción que de este concepto corresponda a cada integrante.

IV. Proporcionar a sus integrantes constancia en la que se señale el monto del remanente distribuable, en su caso. La constancia deberá proporcionarse a más tardar el día 15 del mes de febrero del siguiente año.

V. Expedir constancias y proporcionar la información a que se refieren las fracciones III y IV del artículo 86 de esta Ley; retener y enterar el impuesto a cargo de terceros y exigir la documentación que reúna los requisitos fiscales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en los términos de esta Ley.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
14 de 34**

### ATRIBUCIONES

VI. Presentar, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, la información siguiente:

- Retenciones de ISR y pagos al extranjero de las personas a las que en el año de calendario inmediato anterior les hubieran efectuado retenciones de impuesto sobre la renta, así como de los residentes en el extranjero a los que les hayan efectuado pagos de acuerdo a lo previsto en el Título V de esta Ley.
- Donativos otorgados de las personas a las que les hubieran otorgado donativos en el año de calendario inmediato anterior.

Quando la persona moral de que se trate lleve su contabilidad mediante sistema electrónico, la información a que se refieren los incisos anteriores deberá proporcionarse en dispositivos magnéticos procesados en los términos que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general. Dichos dispositivos serán devueltos al contribuyente por las autoridades fiscales dentro de los seis meses siguientes a su presentación.

Tratándose de las personas morales a que se refiere este Título, que lleven su contabilidad mediante sistema manual o mecanizado o cuando su equipo de cómputo no pueda procesar los dispositivos en los términos señalados por la mencionada Secretaría, la información deberá proporcionarse en las formas que al efecto apruebe dicha dependencia.

Tratándose de las declaraciones a que se refieren los artículos 118 fracción V y 143 último párrafo de ésta Ley, la información sobre las retenciones efectuadas y las personas a las cuales las hicieron, deberá proporcionarse también en dispositivos magnéticos procesados en los términos del párrafo anterior.

Las personas a que se refieren las fracciones V a XIX del artículo 95 de esta Ley, así como las sociedades de inversión a que se refiere éste Título, presentarán declaración anual en la que informarán a las autoridades fiscales de los ingresos obtenidos y de las erogaciones efectuadas. Dicha declaración deberá presentarse a más tardar el día 15 de febrero de cada año.

Quando se disuelva una persona moral de las comprendidas en éste Título, las obligaciones a que se refieren las fracciones III y IV de éste artículo, se deberán cumplir dentro de los tres meses siguientes a la disolución. "

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
15 de 34

### ATRIBUCIONES

#### Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) (2005)

#### Capítulo I. Disposiciones Generales.

##### Artículo 1. Sujetos del impuesto.

Están obligados al pago del impuesto al valor agregado establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen actos o actividades siguientes:

##### Actividades que se gravan.

- I. Enajenen bienes.
- II. Presten servicios independientes.
- III. Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- IV. Importen bienes o servicios.

##### Tasa de impuesto.

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley, la tasa del 15%. El impuesto al valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

##### Traslación expresa y por separado del impuesto.

El contribuyente trasladará dicho impuesto, en forma expresa y por separado, a las personas que adquieran los bienes, los usen o gocen temporalmente, o reciban los servicios. Se entenderá por traslado del impuesto el cobro o cargo que el contribuyente tiene que hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta Ley, inclusive cuando se retenga en los términos de los artículos 1º.-A o 3º., tercer párrafo de la misma.

##### Pago del impuesto.

El contribuyente pagará en las oficinas autorizadas la diferencia entre el impuesto a su cargo y el que le hubieran trasladado o el que él hubiese pagado en la importación de bienes o servicios, siempre que sean acreditables en los términos de esta Ley. En su caso, el contribuyente disminuirá del impuesto a su cargo, el impuesto que le hubiere retenido.

##### Artículo 1-A. Contribuyentes obligados a retener el IVA.

Están obligados a efectuar la retención del impuesto que se les traslade, los contribuyentes que se ubiquen en alguno de los siguientes supuestos:

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
16 de 34

### ATRIBUCIONES

#### Personas Morales

II. Sean personas morales que:

a) Reciban servicios personales independientes, o usen o gocen temporalmente bienes, prestados u otorgados por personas físicas, respectivamente.

#### Artículo 2-A. Operaciones afectas a Tasa de 0%.

El impuesto se calculará aplicando la tasa del 0% a los valores a que se refiere esta Ley, cuando se realicen los actos o actividades siguientes:

#### Enajenaciones.

... i) Libros, periódicos y revistas, que editen los propios contribuyentes. Para los efectos de esta Ley, se considera libro toda publicación, unitaria, no periódica, impresa en cualquier soporte, cuya edición se haga en un volumen o en varios volúmenes. Dentro del concepto de libros, no quedan comprendidas aquellas publicaciones periódicas amparadas bajo el mismo título o denominación y con diferente contenido entre una publicación y otra.

Igualmente se considera que forman parte de los libros, los materiales complementarios que se acompañen a ellos, cuando no sean susceptibles de comercializarse separadamente. Se entiende que no tienen la característica de complementarios cuando los materiales puedan comercializarse independientemente del libro.

#### Artículo 5. Cálculo del impuesto mensual.

El impuesto se calculará por cada mes de calendario, salvo los casos señalados en el artículo 33 de esta Ley.

#### Plazos para pagar el impuesto.

Los contribuyentes efectuarán el pago del impuesto mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas a más tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago.

#### Determinación del pago mensual.

El pago mensual será la diferencia entre el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el mes por el que se efectúa el pago, a excepción de las importaciones de bienes tangibles, y las cantidades por las que proceda el acreditamiento determinadas en los términos del artículo 4º. de esta Ley. En su caso, el contribuyente disminuirá del impuesto que corresponda al total de sus actividades, el impuesto que se le hubiere retenido en dicho mes.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
17 de 34

### ATRIBUCIONES

#### Artículo 6. Acreditamiento, devolución o compensación de saldos a favor.

Cuando en la declaración de pago resulte saldo a favor, el contribuyente podrá acreditarlo contra el impuesto a su cargo que le corresponda en los meses siguientes hasta agotarlo, solicitar su devolución o llevar a cabo su compensación contra otros impuestos en los términos del artículo 23 del Código Fiscal de la Federación. Cuando se solicite la devolución deberá ser sobre el total del saldo a favor. En el caso de que se realice la compensación y resulte un remanente del saldo a favor, el contribuyente podrá solicitar su devolución, siempre que sea sobre el total de dicho remanente.

#### Capítulo VII. De las obligaciones de los contribuyentes.

#### Artículo 32. Otras obligaciones de los contribuyentes.

Los obligados al pago de este impuesto y las personas que realicen los actos o actividades a que se refiere el artículo 2º.A tienen, además de las obligaciones señaladas en otros artículos de esta Ley, las siguientes:

I. Llevar contabilidad, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, y efectuar conforme a éste último la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por los cuales esta Ley libera de pago.

...III. Expedir comprobantes señalados en los mismos, además de los requisitos que establezcan el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, el impuesto al valor agregado que se traslada expresamente y por separado a quién adquiera los bienes, los use o goce temporalmente o reciba los servicios. Dichos comprobantes deberán entregarse o enviarse a quien efectúa o deba efectuar la contraprestación, dentro de los 15 días siguientes a aquél en que se debió pagar el impuesto en los términos de los artículos 11, 17 y 22 de esta Ley.

Cuando el comprobante ampare actos o actividades por los que se deba pagar el impuesto al valor agregado, en el mismo se deberá señalar en forma expresa si el pago de la contraprestación se pague en una sola exhibición o en parcialidades. Cuando la contraprestación se pague en una sola exhibición, en el comprobante se deberá indicar el importe total de la operación y el monto equivalente al impuesto que se traslada. Si la contraprestación se paga en parcialidades, en el comprobante que se expida por el acto o actividad que se trate, se deberá indicar además el importe total de la parcialidad que se cubre en ese momento, y el monto equivalente al impuesto que se traslada sobre dicha parcialidad.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz





## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
18 de 34

### ATRIBUCIONES

...IV. Presentar en las oficinas autorizadas las declaraciones señaladas en esta Ley. Si un contribuyente tuviera varios establecimientos, presentará por todos ellos una sola declaración de pago, en las oficinas autorizadas correspondientes al domicilio fiscal del contribuyente. Lo dispuesto es esta fracción no es aplicable a los casos señalados en los artículos 28 y 33 de esta Ley.

V. Expedir constancias por las retenciones de los impuestos que se efectúen en los casos previstos en el artículo 1º.-A, al momento de recibir el comprobante a que se refiere la fracción III de este artículo, y presentar ante las oficinas autorizadas en el mes de febrero del año de calendario siguiente, declaración en la que proporcionen la información sobre las personas a las que les hubieren retenido el impuesto establecido en esta Ley durante el año de calendario inmediato anterior al mes en que se debe presentar la declaración, en los formatos que para tal efecto autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante reglas de carácter general."

#### **Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2005)**

##### **Artículo 3**

"Podrán acogerse y disfrutar de los apoyos y estímulos que establece esta ley, todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales.

##### **Artículo 5**

"Para efectos de esta ley, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento son las siguientes:

- ... VII. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes;
- ... XIII. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;"

##### **Artículo 7**

"Para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la administración pública federal, dirigidos al fomento de las actividades que esta ley establece, las organizaciones de la sociedad civil tienen, además de las previstas en otras disposiciones jurídicas aplicables, las siguientes obligaciones:

- I. Estar inscritas en el registro;
- II. Haber constituido en forma legal, sus órganos de dirección y de representación;

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
19 de 34**

### ATRIBUCIONES

III. Contar con un sistema de contabilidad de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados;

IV. Proporcionar la información que les sea requerida por autoridad competente sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras o de ambas, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban;

V. Informar anualmente a la comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que refleje en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el sistema de información y garantizar así la transparencia de sus actividades.

VI. Notificar al registro de las modificaciones a su acta constitutiva, así como los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la modificación respectiva;

VII. Inscribir en el registro la denominación de las redes de las que forme parte, así como cuando deje de pertenecer a las mismas;

VIII. En caso de disolución, transmitir los bienes que haya adquirido con apoyos y estímulos públicos, a otra u otras organizaciones que realicen actividades objeto de fomento y que estén inscritas en el registro.

La organización que se disuelva tendrá la facultad de elegir a quien transmitirá dichos bienes;

IX. Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de su objeto social;

X. Promover la profesionalización y capacitación de sus integrantes;

XI. No realizar actividades de proselitismo partidista o electoral;

XII. No realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos, y

XIII. Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de beneficiarios."

#### Artículo 8

"Las organizaciones de la sociedad civil no podrán recibir los apoyos y estímulos públicos previstos en esta ley cuando incurran en alguno de los siguientes supuestos:

I. Exista entre sus directivos y los servidores públicos, encargados de otorgar o autorizar los apoyos y estímulos públicos, relaciones de interés o nexos de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta en cuarto grado, o sean cónyuges, y

II. Contraten, con recursos públicos, a personas con nexos de parentesco con los directivos de la organización, ya sea por consanguinidad o afinidad hasta en cuarto grado"

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
*01-06-2005*

Página  
*20 de 34*

### ATRIBUCIONES

#### Artículo 30

"Constituyen infracciones a la presente ley, por parte de los sujetos a que la misma se refiere y que se acojan a ella:

- I. Realizar actividades de auto beneficio o de beneficio mutuo;
- II. Distribuir remanentes financieros o materiales provenientes de los apoyos o estímulos públicos entre sus integrantes;
- III. Aplicar los apoyos y estímulos públicos federales que reciban a fines distintos para los que fueron autorizados;
- IV. Una vez recibidos los apoyos y estímulos públicos, dejar de realizar la actividad o actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;
- V. Realizar cualquier tipo de actividad que pudiera generar resultados que impliquen proselitismo político, a favor o en contra, de algún partido o candidato a cargo de elección popular;
- VI. Llevar a cabo proselitismo de índole religioso;
- VII. Realizar actividades ajenas a su objeto social;
- VIII. No destinar sus bienes, recursos, intereses y productos a los fines y actividades para los que fueron constituidas;
- IX. Abstenerse de entregar los informes que les solicite la dependencia o entidad competente que les haya otorgado o autorizado el uso de apoyos y estímulos públicos federales."

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
*01-06-2005*

Página  
*21 de 34*

### ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.0 Junta de Socios

2.0 Director General

2.1.1 Productor Ejecutivo

2.1.1.1 Actores oyentes (Eventuales)

2.1.1.2 Músicos (Eventuales)

2.1.1.3 Intérpretes (Eventuales)

2.1.1.4 Asistentes de dirección y producción (Eventuales)

2.1.1.5 Limpieza (Permanente)

2.1.2 Desarrollo Institucional

2.1.2.1 Voluntarios Programa de Servicio Social (Eventuales)

2.1.3 Administrador General

2.1.3.1 Actores sordos (Permanentes)

2.1.3.1.1 Despacho contable externo

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



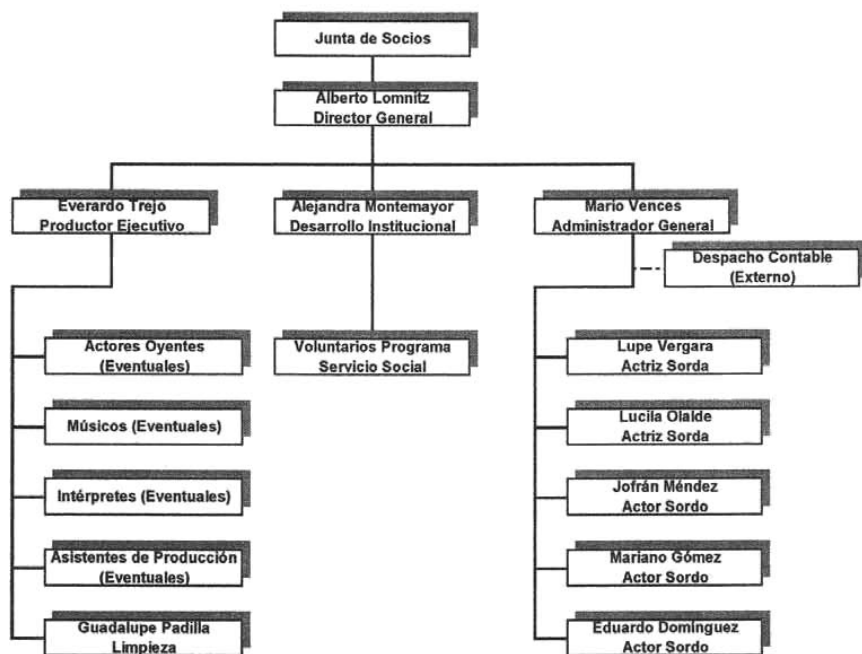
## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
22 de 34

### ORGANIGRAMA



Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
23 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Director General</b>
<b>Reporta a:</b>	Junta de socios
<b>Puestos subordinados:</b>	Productor Ejecutivo, Administrador General, Desarrollo Institucional, Actores.
<b>No. de empleados en el puesto:</b>	1
<b>Coordinación interna:</b>	Productor Ejecutivo, Administrador General, Desarrollo Institucional, Actores.
<b>Coordinación externa:</b>	Instituciones gubernamentales, Casas de cultura, Escuelas Fundaciones, Patrocinadores, Medios de comunicación, Artistas.

#### 2. Descripción Genérica

Dirigir y coordinar todos los recursos de la compañía, humanos, materiales y financieros para lograr la consecución de los objetivos, así mismo es responsable de la autorización de los proyectos internos y externos y de llevar a cabo una parte importante de la gestión cultural de la compañía.

#### 3. Descripción Analítica

##### Actividades cotidianas

- Elaborar políticas artísticas y culturales de la compañía
- Planear las actividades artísticas
- Evaluar y aprobar programas y proyectos
- Evaluar el desempeño del personal
- Autorizar gastos, sueldos y salarios del personal interno y trabajadores eventuales
- Definir la línea artística de la compañía
- Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales de la compañía

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
24 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **Actividades periódicas**

- Contratar al personal (Staff y artistas)
- Dirigir las obras de teatro y las representaciones escénicas de la compañía (Dirección de escena)
- Informar las actividades a la junta de socios de manera trimestral

#### **4. Especificación del puesto**

**Sexo:** Indistinto

**Edad:** 30 a 60 años

**Conocimientos:** Dirección escénica, Producción teatral, Gestión cultural

**Idiomas:** Inglés 100%, Amplio conocimiento de Lengua de Señas Mexicana

**Experiencia:** 5 años en puesto similar

**Responsabilidad:** Personal staff, actores, cuentas bancarias, activo fijo de la compañía

**Toma de decisiones:** Tiene capacidad de decidir por sí mismo y puede consultar con la junta de socios

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
25 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Productor Ejecutivo</b>
<b>Reporta a:</b>	Director General
<b>Puestos subordinados:</b>	Limpieza, Artistas eventuales, Asistentes de producción y/o Dirección, Intérpretes eventuales
<b>No. de empleados en el puesto:</b>	1
<b>Coordinación interna:</b>	Director General, Administrador General, Desarrollo Institucional, Actores, Intérpretes
<b>Coordinación externa:</b>	Realizadores, Creativos, Técnicos, Directores de escena, Artistas, Coordinadores de producción, Clientes, Escuelas

#### 2. Descripción Genérica

Lleva a cabo la producción ejecutiva de los montajes y presentaciones artísticas, así como el abastecimiento de materiales para las mismas y para la oficina. También coordina todos los aspectos técnicos de las giras y temporadas teatrales.

#### 3. Descripción Analítica

##### Actividades cotidianas

- Mantener en estado óptimo el vestuario, utilería y escenografía de la compañía
- Abastecer la oficina de los insumos necesarios para su operación
- Hacer los llamados a los artistas eventuales e intérpretes
- Contratar todos los servicios técnicos que se requieren para las obras y montajes
- Elaborar y actualizar las fichas de requerimientos técnicos de las obras en repertorio

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz





## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
26 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **Actividades periódicas**

- Elaborar el reporte de actividades de la compañía de manera trimestral para el FONCA
- Coordinar el aspecto técnico de las giras y temporadas teatrales
- Elaborar el reporte de actividades de las giras y temporadas teatrales que la compañía realice
- Actualizar el curriculum de la compañía semestralmente

#### **4. Especificación del puesto**

**Sexo:** Indistinto

**Edad:** 25 a 55 años

**Conocimientos:** Producción y dirección teatral

**Idiomas:** Amplio conocimiento de Lengua de Señas Mexicana e Inglés preferentemente

**Experiencia:** 3 años en puesto similar

**Responsabilidad:** Vestuario, Escenografía, Utilería, Material para talleres (láminas, rotafolios, etc.), bodega de la compañía.

**Toma de decisiones:** Tiene capacidad de decidir por sí mismo en aspectos técnicos y debe consultar al Director General en otro tipo de decisiones.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
27 de 34**

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 1. Identificación del puesto

**Nombre del puesto:**

**Desarrollo institucional**

**Reporta a:**

Director General

**Puestos subordinados:**

Voluntarios del Programa de Servicio Social

**No. de empleados en el puesto:** 1

**Coordinación interna:**

Director General, Administrador General, Productor Ejecutivo  
Actores y Voluntarios del Programa de Servicio Social

**Coordinación externa:**

Clientes, Organismos y Asociaciones dedicados al arte y la  
cultura, Escuelas, Fundaciones, Patrocinadores, Instituciones  
Gubernamentales y Medios de Comunicación

#### 2. Descripción Genérica

Lograr que la compañía se desarrolle a través de la procuración de fondos y la difusión continua buscando generar nuevos proyectos que la mantengan vigente.

#### 3. Descripción Analítica

##### **Actividades cotidianas**

- Establecer vínculos con empresas y organismos gubernamentales para difundir y promocionar las actividades de la compañía
- Divulgar y difundir las obras en repertorio, talleres, conferencias y actividades diversas de la compañía.
- Diseñar y generar proyectos educativos.
- Vender las obras en repertorio y talleres que la compañía produce.
- Actualizar la página Web.
- Responder los correos electrónicos de todas las personas y/o empresas que contacten a la compañía por este medio.
- Coordinar a los voluntarios del programa de servicio social para que apoyen a la compañía en proyectos específicos.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
28 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **Actividades periódicas**

- Buscar convocatorias en diferentes medios de comunicación en las cuales la compañía pueda participar para obtener recursos y difusión.
- Contactar fundaciones y asociaciones que ayuden a promover las actividades de la empresa.
- Participar en las ferias de servicio social para reclutar voluntarios.
- Acudir a citas en escuelas, casas de cultura e instituciones de gobierno para mantener vigente la presencia de la compañía.

#### **4. Especificación del puesto**

**Sexo:** Indistinto

**Edad:** 22 a 55 años

**Conocimientos:** Lic. en Educación o Lic. en Comunicación, Internet y páginas Web

**Idiomas:** Inglés 100%

**Experiencia:** En procuración de fondos, relaciones públicas, generación de proyectos y gestión cultural.

**Responsabilidad:** Voluntarios servicio social, equipo de cómputo, material promocional.

**Toma de decisiones:** Puede tomar decisiones inherentes a su puesto y debe consultar al Director General en otro tipo de decisiones.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
29 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Administrador General</b>
<b>Reporta a:</b>	Director General
<b>Puestos subordinados:</b>	Actores
<b>No. de empleados en el puesto:</b>	1
<b>Coordinación interna:</b>	Director General, Productor Ejecutivo, Desarrollo institucional, Actores.
<b>Coordinación externa:</b>	Clientes, contador, Instituciones Gubernamentales, Actores, Intérpretes y artistas eventuales.

#### 2. Descripción Genérica

Planear, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la compañía para el logro de los objetivos de la misma, así como suscribir toda clase de contratos y convenios para la realización y presentación de obras, giras, talleres y demás actividades inherentes a la naturaleza de la compañía.

#### 3. Descripción Analítica

##### Actividades cotidianas

- Planear, programar y controlar las fechas de funciones, talleres, conferencias, ferias, convenciones y giras de la compañía.
- Recabar e integrar la información contable para su entrega al despacho de contadores.
- Expedir los cheques, pólizas y constancias de ingresos y retenciones correspondientes para el pago de honorarios profesionales.
- Expedir los cheques y pólizas para el pago de servicios.
- Gestionar la cobranza.
- Administrar y controlar las cuentas bancarias, los activos fijos y la caja chica.
- Realizar los trámites administrativos ante particulares y organismos gubernamentales, necesarios para la contratación de los servicios de la compañía.
- Controlar y registrar las asistencias de los actores sordos.
- Sancionar retardos e inasistencias de los actores sordos.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
30 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **Actividades periódicas**

- Elaborar estadísticas de ingresos y egresos de manera trimestral.
- Elaborar reporte de actividades realizadas por cada uno de los actores sordos de manera mensual.
- Realizar el pago mensual de impuestos.
- Elaborar y registrar el inventario de videos, libros y material promocional.
- Participar en eventos tales como ferias, conferencias, convenciones y giras.

#### **4. Especificación del puesto**

**Sexo:** Indistinto

**Edad:** 25 a 50 años

**Conocimientos:** Lic. en Administración

**Idiomas:** Inglés y LSM preferentemente

**Experiencia:** 2 años en puesto similar

**Responsabilidad:** Mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, archivo, videos, libros, Material promocional, chequeras y caja chica.

**Toma de decisiones:** Puede tomar decisiones inherentes a su puesto y debe consultar al Director General en otro tipo de decisiones.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lemnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
31 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 1. Identificación del puesto

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Actor</b>
<b>Reporta a:</b>	Director General, Administrador General, Productor ejecutivo
<b>Puestos subordinados:</b>	Ninguno
<b>No. de empleados en el puesto:</b>	4
<b>Coordinación interna:</b>	Director General, Productor Ejecutivo, Desarrollo institucional, Administrador General.
<b>Coordinación externa:</b>	Creativos, realizadores, directores de escena, asistentes de Producción y/o dirección, artistas e intérpretes.

#### 2. Descripción Genérica

Actuar en obras, montajes y representaciones escénicas, así como impartir los diferentes talleres que la compañía ofrece.

#### 3. Descripción Analítica

##### **Actividades cotidianas**

- Actuar en presentaciones artísticas, montajes y obras.
- Acudir a los llamados para ensayos.
- Acudir a cursos de capacitación.
- Impartir talleres.
- Participar en eventos tales como ferias, conferencias, convenciones y giras.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

Manual General  
de Organización

Fecha  
01-06-2005

Página  
32 de 34

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **Actividades periódicas**

- Participar en ruedas de prensa y conferencias.
- Colaborar con la parte técnica y ejecutiva de las obras y temporadas teatrales.

#### **4. Especificación del puesto**

**Sexo:** Indistinto (Se tiene que contemplar la necesidad de hombres y mujeres)

**Edad:** Mayores de 18 años

**Conocimientos:** Amplio conocimiento de LSM

**Idiomas:** LSM y español

**Experiencia:** Ninguna

**Responsabilidad:** Vestuario y utilería utilizados en las obras, montajes y talleres de la compañía

**Toma de decisiones:** Pueden tomar decisiones solamente en la impartición de talleres.

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
33 de 34**

### DIRECTORIO

#	Nombre	Cargo	Teléfono Particular	Teléfono Celular	Correo Electrónico
1	Alberto Lomnitz	Socio/Director General	5554-2294	04455 5412-7011	albertolomnitz@yahoo.commx
2	Norma Soto	Socia	5554-2294	04455 5412-1113	normasoto@prodigy.net.mx
3	Everardo Trejo	Productor Ejecutivo	5605-1184	04455 2272-4650	evertrejo@yahoo.com
4	Alejandra Montemayor	Desarrollo Institucional	5683-4300	04455 1452-9219	alitawilliams@hotmail.com
5	Mario Vences	Administrador General	5649-4645	04455 1818-6323	mariovences@hotmail.com
6	Lupe Vergara	Actriz Sorda	5701-1626	04455 2494-6249	gatitasorda@yahoo.com
7	Lucila Olalde	Actriz Sorda	5718-0905	04455 1513-2013	luciorsorda74@hotmail.com
8	Jofrán Méndez	Actor Sordo	5391-5621	04455 1368-7559	congo85@hotmail.com
9	Mariano Gómez	Actor Sordo	5784-6843	04455 2084-2745	mariano_ovnis2004@hotmail.com
10	Eduardo Domínguez	Actor Sordo		04455 5274-8194	aguilaquecae81@hotmail.com
11	Julieta Ortiz	Actriz Oyente	1998-0206	04455 2674-0369	julietorel@yahoo.com
12	Montserrat Marañón	Actriz Oyente	1251-5769	04455 1368-5408	montserratgama@hotmail.com
13	Raúl Adalid	Actor Oyente	5517-4965	04455 8505-8114	
14	Ricardo Esquerria	Actor Oyente	5610-9467	04455 9191-9103	ricardoem@yahoo.com
15	Salvador Jiménez	Actor Oyente	5605-9643	04455 1908-3662	saljjmc@yahoo.com.mx
16	Alexis Martínez	Intérprete	5673-7876	04455 2702-3846	alex_mtz21@hotmail.com
17	Daniel Maya	Intérprete	5761-6027	04455 1650-9124	
18	Fidel Montemayor	Intérprete	5617-1470	04455 5453-1020	
19	Ivonne Cárcoba	Intérprete		04455 1482-2818	
20	Nadely Cruz	Intérprete		04455 9187-6241	

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz





## Seña y Verbo Teatro de Sordos S.C.

**Manual General  
de Organización**

**Fecha  
01-06-2005**

**Página  
34 de 34**

### DIRECTORIO

#	Nombre	Cargo	Teléfono Particular	Teléfono Celular	Correo Electrónico
21	Alejandra Marín	Asistente de Producción	5096-3419	04455 2695-6889	alecubanita76@hotmail.com
22	Micaela Gramajo	Asistente de Producción	5610-9467	04455 9191-7871	micaelus@hotmail.com
23	Alejandro Uribe	Músico	5794-9288	04455 3129-9679	janouribe@hotmail.com
24	Mariano Cossa	Músico	5272-0594 5207-1783	04455 2177-2943	coasa64@yahoo.com
25	Taniel Morales	Músico	1107-7796	04455 3112-5653	taniel70@hotmail.com
26	Elena Espinosa	CONACULTA Públicos Esp.	1253-9799		publicospecificos@yahoo.com
27	Florencia Ramos	CONACULTA Alas y Raíces	1253-9732		
28	Mónica Juárez	INBA Teatro Esc.	5280-8597		escolar_teatro@yahoo.com
29	Alma Rosa Castillo	INBA Enlace	5280-5598		subcoordinacion_enlace@yahoo.com.mx
30	Karen Kovacs	SEP Directora Gral.	5420-7297		kovacs@sep.gob.mx
31	Gabriela Friderich	SEP Extensión Ed.	5328-1097 Ext. 21346		gabrielaf@sep.gob.mx
32	César Villarelo	SEP Administrativo	5328-1097 Ext. 21303		cgutierrez@sep.gob.mx
33	Ángel Larios	SEP Planeación	5328-1097 Ext. 21413		angell@sep.gob.mx
34	Rosenda Ruiz	SEP Bibliotecas	5328-1097 Ext. 21478		rosendar@sep.gob.mx
35	FONCA		Conmutador 1253-9030		
36	Javier Fuentes	F.C.E.	5534-9141		
37	Sonia Castillo	F.C.E.	5480-1851		
38	Viviana Aguirre	Contacto Cultural	5535-6735		
39	Cita Arzani	Enseñame A.C.	5553-2203		cita.arzani@sordos.org.mx
40	Mercedes Obregón	IPPLIAP	5598-1120		ippliap@ippliap.edu.mx

Elaboró: Jacqueline Espinosa /  
Mario Vences

Revisó: L.A.E.C. y Mtro. Adrián  
Méndez Salvatorio

Autorizó: Alberto Lomnitz



## **CONCLUSIONES**



Para Seña y Verbo Teatro de Sordos la elaboración de este Manual General de Organización es un avance significativo al acercamiento de una administración formal, ya que por primera vez se establecen en un documento escrito y claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la compañía, así como sus relaciones de comunicación y autoridad que cada uno mantiene dentro de la organización.

Debido a las diferencias de comunicación que existen en la empresa, este documento busca marcar un antecedente para la integración de todos los miembros de la compañía ya que al estar por escrito su entendimiento será más sencillo tanto para sordos como para oyentes, es importante mencionar que dichos problemas de comunicación recaen en el desconocimiento del lenguaje de señas de una manera avanzada por parte de los oyentes y del problema que causa a los sordos el comunicarse en un lenguaje oral no accesible para ellos, es por eso que el canal de comunicación más preciso que tanto sordos como oyentes tienen es el lenguaje escrito.

También, la realización de este proyecto significó un espacio en donde cada uno de los integrantes de la organización pudo expresar sus inquietudes, diferencias de opinión, sus desacuerdos, y ayudó activamente a la elaboración de su manual de organización, ya que durante las sesiones en las que trabajamos con ellos hubo una unión en el grupo. Además ayudó a resolver también otros problemas internos de comunicación que ya tenían tiempo de estar presentes.

Es necesario que la Dirección General adquiera el compromiso de informar a todos los miembros de la compañía que este manual de organización será el documento en el que a partir de ahora se basará el actuar de la organización, ya que si no existe el interés por parte de la Dirección, el manual de organización no podrá cumplir con su fin pues no será difundido de manera adecuada y no se sensibilizará a los miembros de la organización acerca de la importancia de este documento.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**



Es por eso que durante la implementación de este manual el administrador general asumirá el rol de facilitador por sus conocimientos en la materia, ya que la mayoría de los integrantes de la compañía no tienen conocimientos de ningún tipo en administración y organización y será de vital importancia para la consolidación y el aprovechamiento de este manual, ya que si no se tiene una guía que ayude en el proceso de implantación, el presente trabajo de investigación no podrá contribuir al buen funcionamiento de la organización y se desaprovechará la información obtenida.

Uno de los principales problemas que los integrantes de Seña y Verbo manifestaron en un primer acercamiento fue la duplicidad y falta de asignación de funciones que hacía el trabajo más lento, complicado, causaba conflictos y retrasaba el cumplimiento de los objetivos, con el manual de organización se pretende disminuir todos estos problemas pues se han designado claramente las funciones de cada puesto que evitarán un doble esfuerzo, pérdida de tiempo y mejorarán el desempeño de cada uno de los miembros y de la organización en su conjunto.

Así mismo, a futuro, este manual de organización servirá como antecedente para la elaboración de un manual de políticas y un manual de procedimientos que contribuyan al desarrollo administrativo y organizacional de la empresa, la creación de estos manuales dependerá del buen funcionamiento del manual de organización.

La ventaja de elaborar en un futuro un manual de políticas y procedimientos es la misma que al elaborar el presente manual de organización, tener los documentos por escrito acerca de las reglas de comportamiento que la organización requiere y también ver por escrito y en diagramas de flujo los pasos lógicos y consecutivos de cada uno de los procesos críticos en el accionar de la compañía que puedan seguir los miembros actuales y las personas que en un futuro se integren a la misma.

Este manual también podrá servir como un instrumento de planeación y control, porque se establece de manera precisa las necesidades, responsabilidades, el número de personas, funciones y perfil de cada uno de los puestos que la organización requiere para



su óptimo funcionamiento y así detectar posibles errores u omisiones en el desempeño diario de los integrantes de la organización.

Así mismo también servirá como una herramienta para futuros procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, ya que se establecen de manera clara los requerimientos de cada puesto, antecedentes generales de la compañía y su estructura organizacional que permitirán a los nuevos miembros a adaptarse con mayor rapidez a la organización y entender sus funciones, responsabilidades y posición dentro de la estructura organizacional.

Finalmente este manual de organización deberá mantenerse actualizado ya que la organización es dinámica y todos los cambios que se presenten deberán documentarse para que dicho manual cumpla cabalmente con el objetivo para el que fue creado.



*Universidad Nacional Autónoma de México*

*Facultad de Contaduría y Administración*

## **BIBLIOGRAFÍA**



1. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: Análisis, diseño y estructura.**  
Edit. McGraw-Hill, 1ª. ed., México, 1998.
2. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**  
Edit. McGraw-Hill, 1ª. ed., México, 2000.
3. ALBERS, Henry H. **PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.**  
Edit. Limusa Wiley, México, 1968.
4. REYES PONCE, Agustín. **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Teoría y Práctica.**  
Edit. Limusa, México, 1976.
5. VALENCIA RODRÍGUEZ, Joaquín. **ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**  
Edit. ECAFSA, 2ª. ed., México, 1992.
6. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Un enfoque teórico práctico.**  
Edit. McGraw-Hill, México, 1994.
7. ÁVILA MONTES DE OCA, Octavio Antonio. **LA MERCADOTECNIA LÓGICA EN EL CAMBIO.**  
Edit. PAC, 2ª. ed., México, 1996.
8. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**  
Edit. McGraw-Hill, 1ª. ed., México, 1998.
9. SÁNCHEZ, Carlos M., **LA INCREÍBLE Y TRISTE HISTORIA DE LA SORDERA.**  
Edit. Ceprosord, Caracas, 1990.
10. MORA DE MALO, Nancy E. **NUEVOS ENFOQUES SOBRE EL DON DE LA PALABRA,**  
México, 1989.
11. SACKS, Oliver. **VEO UNA VOZ.**  
Madrid, 1992.



*Universidad Nacional Autónoma de México*

*Facultad de Contaduría y Administración*

## **ANEXOS**



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



No.	Nombre de la actividad	Tiempo	Febrero				Marzo					Abril				Mayo					Junio																		
			1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4															
1	Presentación de la propuesta al asesor	E																																					
		R																																					
2	Entrevista inicial con el Director General de la compañía	E																																					
		R																																					
3	Recopilación de datos secundarios	E																																					
		R																																					
4	Análisis de los datos secundarios	E																																					
		R																																					
5	Sesión grupal con los integrantes de la compañía de teatro	E																																					
		R																																					
6	Entrevistas individuales con los integrantes de la compañía	E																																					
		R																																					
7	Análisis de la información	E																																					
		R																																					
8	Diagnóstico y diseño preliminar del proyecto a realizar	E																																					
		R																																					
9	Primera revisión con asesor	E																																					
		R																																					
10	Correcciones generadas en la primera revisión	E																																					
		R																																					
11	Elaboración del manual de organización	E																																					
		R																																					
12	Segunda revisión con asesor	E																																					
		R																																					
13	Correcciones generadas en la segunda revisión	E																																					
		R																																					
14	Última revisión con asesor	E																																					
		R																																					
15	Presentación del proyecto final al asesor	E																																					
		R																																					
16	Presentación del proyecto final al Director General	E																																					
		R																																					



I. Datos Generales			
Nombre del puesto	Director General	Clave	
Reporta a	Junta de socios		
Puestos subordinados	Administrador general, Productor ejecutivo, Desarrollo Institucional, Actores sordos.		
Número de empleados en el puesto	1		
Relaciones de coordinación interna	Administrador general, Productor ejecutivo, Desarrollo Institucional, Actores sordos.		
Relaciones de coordinación externa	Instituciones gubernamentales, Casas de cultura, escuelas, fundaciones, patrocinadores, medios de comunicación, artistas		
II. Descripción Genérica			
Dirigir y coordinar todos los recursos de la compañía, humanos, materiales y financieros para lograr la consecución de los objetivos, así mismo es responsable de la autorización de los proyectos internos y externos y de llevar a cabo una parte importante de la gestión cultural de la compañía.			
III. Descripción Analítica			
<b>Actividades cotidianas</b>			
Elaborar políticas artísticas y culturales de la compañía. Planear las actividades artísticas. Evaluar y aprobar programas y proyectos. Evaluar el desempeño del personal. Autorizar gastos, sueldos y salarios del personal interno y trabajadores eventuales. Definir la línea artística de la compañía. Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales de la compañía.			
<b>Actividades periódicas</b>			
Contratar al personal (staff y artistas) Dirigir las obras de teatro y las representaciones escénicas (Director de escena) Informar de las actividades a la junta de socios de manera trimestral			
IV. Especificación del puesto			
<b>Requisitos</b>			
Sexo	Indistinto		
Edad	30-60 años		
<b>Habilidad</b>			
Conocimientos	Dirección escénica, producción teatral, gestión cultural. Inglés 100% y amplio conocimiento en LSM.		
Experiencia	5 años en puesto similar		
<b>Esfuerzo</b>			
Mental	Atención constante, esfuerzo visual, analizar e interpretar datos, ejecutar planes y operaciones, trabajar por sí mismo		
Físico	Caminar, estar de pie, sentarse, manejo con la manos, velocidad de trabajo		
<b>Responsabilidad</b>			
Equipo	Cuentas bancarias y activo fijo		
Toma de decisiones	Por sí mismo, Junta de Socios		



<b>I. Datos Generales</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Productor Ejecutivo <b>Clave</b>
<b>Reporta a</b>	Director General
<b>Puestos subordinados</b>	Limpieza, artistas eventuales, asistente de dirección y/o producción, intérpretes
<b>Número de empleados en el puesto</b>	1
<b>Relaciones de coordinación interna</b>	Director General, Administrador general, Desarrollo Institucional, Actores sordos, Intérpretes
<b>Relaciones de coordinación externa</b>	Realizadores, creativos, Técnicos, Directores de escena, coordinadores de producción, artista, clientes, escuelas
<b>II. Descripción Genérica</b>	
Lleva a cabo la producción ejecutiva de todos los montajes y presentaciones artísticas, así como el abastecimiento de materiales para las mismas y la oficina. También coordina todos los aspectos técnicos de las giras y temporadas teatrales.	
<b>III. Descripción Analítica</b>	
<b>Actividades cotidianas</b>	
Mantener en estado óptimo el vestuario, utilería y escenografía de la compañía. Abastecer la oficina de los suministros necesaria para su operación. Hacer los llamados a los artistas eventuales. Contratar todos los servicios técnicos que se requieran para las obras y montajes. Elaborar y actualizar las fichas de requerimientos técnicos de las obras en repertorio	
<b>Actividades periódicas</b>	
Elaborar el reporte de actividades de la compañía de manera trimestral para el FONCA Coordinar el aspecto técnico de las giras y temporadas teatrales. Elaborar el reporte de actividades de las giras y temporadas teatrales que la compañía realiza. Actualizar el curriculum de la compañía semestralmente.	
<b>IV. Especificación del puesto</b>	
<b>Requisitos</b>	
Sexo	Indistinto
Edad	25-55 años
<b>Habilidad</b>	
Conocimientos	En producción y dirección teatral, Inglés y LSM preferentemente.
Experiencia	3 años en puesto similar como productor o asistente de producción y/o dirección.
<b>Esfuerzo</b>	
Mental	Atención constante, esfuerzo visual, analizar e interpretar datos, ejecutar planes y operaciones, trabajar por sí mismo, esfuerzo auditivo
Físico	Caminar, estar de pie, sentarse, manejo con la manos, velocidad de trabajo
<b>Responsabilidad</b>	
Equipo	Equipo de computo, vestuario, escenografía, utilería, material de los talleres (láminas, rotafolios, etc.) y bodega.
Toma de decisiones	Toma decisiones técnicas y debe consultar al director en otras decisiones.



<b>I. Datos Generales</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Desarrollo Institucional	<b>Clave</b>	
<b>Reporta a</b>	Director General		
<b>Puestos subordinados</b>	Voluntarios programa de servicio social		
<b>Número de empleados en el puesto</b>	1		
<b>Relaciones de coordinación interna</b>	Director, Administrador general, Productor ejecutivo, actores.		
<b>Relaciones de coordinación externa</b>	Clientes, organismos y asociaciones dedicados al arte y la cultura, instituciones gubernamentales, escuelas, fundaciones, patrocinadores y medios de comunicación.		
<b>II. Descripción Genérica</b>			
Lograr que la compañía se desarrolle a través de la procuración de fondos y la difusión continua, buscando generar nuevos proyectos que mantengan a la compañía vigente.			
<b>III. Descripción Analítica</b>			
<b>Actividades cotidianas</b>			
Establecer vínculos con empresas y organismos gubernamentales para difundir y promocionar las actividades de la compañía.			
Divulgar y difundir las obras, talleres, conferencias y actividades diversas de la compañía.			
Diseñar y generar proyectos educativos.			
Vender las obras en repertorio y talleres que la compañía produzca.			
Actualizar la página web.			
Responder los correos electrónicos de todas las personas y/o empresas que contacten a la compañía por este medio			
Coordinar a los voluntarios del programa de servicio social para que apoyen a la compañía en proyectos específicos.			
Redactar todo tipo de escritos.			
<b>Actividades periódicas</b>			
Buscar convocatorias en diferentes medios de comunicación en las cuales la compañía pueda participar para obtener recursos y difusión.			
Contactar fundaciones y asociaciones que ayuden a promover las actividades de la compañía.			
Participar en las ferias de servicio social para reclutar voluntarios.			
Acudir a citas en escuelas, casas de cultura, instituciones de gobierno para mantener la presencia de la compañía.			
<b>IV. Especificación del puesto</b>			
<b>Requisitos</b>			
<b>Sexo</b>	Indistinto		
<b>Edad</b>	22-55 años		
<b>Habilidad</b>			
<b>Conocimientos</b>	Lic. en educación o Lic. en Comunicación. Inglés 100%, internet y páginas Web.		
<b>Experiencia</b>	En procuración de fondos, relaciones públicas, generación de proyectos y gestión cultural.		
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Mental</b>	Atención constante, esfuerzo visual, analizar e interpretar datos, ejecutar planes y operaciones, trabajar por sí mismo, esfuerzo auditivo		
<b>Físico</b>	Caminar, estar de pie, sentarse, manejo con la manos, velocidad de trabajo		
<b>Responsabilidad</b>			
<b>Equipo</b>	Equipo de cómputo y material promocional.		
<b>Toma de decisiones</b>	Puede tomar decisiones inherentes a su puesto y debe consultar al Director General.		



<b>I. Datos Generales</b>			
Nombre del puesto	Administrador General	Clave	
Reporta a	Director general		
Puestos subordinados	Actores/Actrices sordos (as)		
Número de empleados en el puesto	1		
Relaciones de coordinación interna	Director, Productor, Desarrollo Institucional, Actores sordos		
Relaciones de coordinación externa	Contador, Clientes, Instituciones gubernamentales, Actores y actrices eventuales oyentes, intérpretes		
<b>II. Descripción Genérica</b>			
Planear, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la compañía para el logro de los objetivos de la misma, así como suscribir toda clase de contratos y convenios para la realización y presentación de obras, giras, talleres y demás actividades inherentes a la naturaleza de la compañía			
<b>III. Descripción Analítica</b>			
<b>Actividades cotidianas</b>			
Planear, programar y controlar las fechas de funciones, talleres, conferencias, ferias, convenciones y giras de la compañía.			
Recabar e integrar la información contable de la compañía para su entrega al despacho contable.			
Expedir los cheques, pólizas y constancias de ingresos y retenciones correspondientes para el pago de honorarios profesionales.			
Expedir los cheques y pólizas para el pago de servicios (renta, teléfono, luz, servicios contables, limpieza, etc.)			
Gestionar la cobranza.			
Administrar y controlar las cuentas bancarias, los activos fijos y la caja chica.			
Realizar los trámites administrativos ante particulares e instituciones gubernamentales, necesarios para la contratación de los servicios de la compañía.			
Controlar y registrar las asistencias de los actores sordos e intérpretes.			
Sancionar retardos e inasistencias de los actores sordos e intérpretes.			
<b>Actividades periódicas</b>			
Elaborar estadísticas de ingresos y egresos de manera trimestral.			
Elaborar reporte de actividades realizadas por cada uno de los actores sordos de manera mensual.			
Realizar el pago mensual de impuestos.			
Elaborar y registrar el inventario de videos, libros y material promocional			
Participar en eventos tales como ferias, conferencias, convenciones y giras.			
<b>IV. Especificación del puesto</b>			
<b>Requisitos</b>			
Sexo	Indistinto		
Edad	25 a 40 años		
<b>Habilidad</b>			
Conocimientos	Pasante o Licenciado en Administración. Inglés y conocimiento en LSM deseable.		
Experiencia	1 año en puesto similar.		
<b>Esfuerzo</b>			
Mental	Atención constante, esfuerzo visual, analizar e interpretar datos, ejecutar planes y operaciones, trabajar por sí mismo, esfuerzo auditivo		
Físico	Caminar, estar de pie, sentarse, manejo con la manos, velocidad de trabajo		
<b>Responsabilidad</b>			
Equipo	Mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, archivo, videos, libros, material promocional y papelería.		
Otros	Chequeras y caja chica		
Toma de decisiones	Rutinarias de forma frecuente, puede consultar sólo en casos difíciles		



<b>I. Datos Generales</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Actor	<b>Clave</b>	
<b>Reporta a</b>	Director General, Administrador General, Productor ejecutivo		
<b>Puestos subordinados</b>	Ninguno		
<b>Número de empleados en el puesto</b>	4		
<b>Relaciones de coordinación interna</b>	Director General, Administrador General, Productor ejecutivo, Desarrollo Institucional		
<b>Relaciones de coordinación externa</b>	Creativos, realizadores, directores de escena, asistentes de producción y/o dirección y artistas.		
<b>II. Descripción Genérica</b>			
Actuar en obras, montajes y representaciones escénicas, así como impartir los diferentes talleres que la compañía ofrece.			
<b>III. Descripción Analítica</b>			
<b>Actividades cotidianas</b>			
Actuar en presentaciones artísticas, montajes y obras. Acudir a los llamados a ensayar. Acudir a cursos de capacitación. Impartir talleres. Participar en eventos tales como ferias, conferencias, convenciones y giras.			
<b>Actividades periódicas</b>			
Participar en ruedas de prensa y conferencias Colaborar con la parte técnica y ejecutiva de las obras y temporadas teatrales.			
<b>IV. Especificación del puesto</b>			
<b>Requisitos</b>			
<b>Sexo</b>	Indistinto (contemplar la necesidad de hombres y mujeres)		
<b>Edad</b>	Mayores de 18 años		
<b>Habilidad</b>			
<b>Conocimientos</b>	Amplio conocimiento en LSM		
<b>Experiencia</b>	Ninguna		
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Mental</b>	Atención constante, esfuerzo visual, trabajar por sí mismo		
<b>Físico</b>	Caminar, estar de pie, saltar, correr, sentarse, manejo con la manos, gesticulación facial, velocidad de trabajo		
<b>Responsabilidad</b>			
<b>Equipo</b>	Vestuario y utilería utilizados en las obras, montajes y talleres de la compañía.		
<b>Toma de decisiones</b>	Pueden tomar decisiones durante la impartición de talleres.		