



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“CREACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS PARA EL ÁREA DE INGENIERÍA DE LA  
EMPRESA PREDESA EN BOCA DEL RÍO, VER.”

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**Gonzalo Quirós Sánchez**

**Director de Tesis**

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

**Revisor de Tesis**

Mtra. Susana Sánchez Solís

BOCA DEL RÍO, VER.

MAYO 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos .....	6
1.3.1 Objetivo general .....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Hipótesis de trabajo.....	7
1.4.1 Hipótesis de nula .....	7
1.4.2 Hipótesis alterna.....	7
1.5 Variables .....	7
1.6 Definición de variables .....	8
1.6.1 Variable conceptual .....	8
1.6.2 Variable operacional.....	8
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño .....	9
1.9 Población y muestra .....	9
1.10 Instrumento de medición .....	10
1.11 Recopilación de datos .....	13
1.12 Proceso .....	13

1.13 Procedimiento .....	14
1.14 Análisis de datos .....	15
1.15 Importancia del estudio .....	15
1.16 Limitaciones del estudio .....	15

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de los manuales .....	17
2.1.1 Conceptos y definiciones.....	18
2.1.2 Manuales administrativos .....	20
2.1.3 Características de los manuales administrativos.....	20
2.1.4 Ventajas de los manuales .....	21
2.1.5 Desventajas o limitaciones de los manuales .....	22
2.1.6 Clasificación según Enrique Benjamín Franklin .....	23
2.1.7 Clasificación según Joaquín Rodríguez Valencia.....	26
2.1.8 Manual de organización .....	29
2.1.8.1 Definición de manual de organización.....	30
2.1.8.2 Características del manual de organización.....	30
2.1.8.3 Objetivos del manual de organización.....	31
2.1.8.4 Ventajas del manual de organización.....	31
2.1.8.5 Desventajas o limitaciones del manual de organización .....	32
2.1.8.6 Diseño del manual de organización específico .....	33
2.2 Análisis y descripción de puestos.....	46
2.2.1 Definición de descripción de puestos .....	47
2.2.2 Clasificación de la descripción de puestos .....	47
2.2.3 Definición de análisis de puestos .....	49
2.2.3.1 Estructura del análisis de puestos.....	49
2.2.3.2 Métodos para la descripción y análisis de puestos .....	51
2.2.3.3 Etapas en el análisis de puestos .....	55

2.2.3.4 Objetivos del análisis de puestos .....	56
2.3 Eficiencia .....	57
2.3.1 Factores que motivan la eficiencia .....	58
2.3.2 Indicadores para medir la eficiencia .....	58

### CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la empresa PREDESA.....	65
3.2 Resultado de la entrevista .....	66
3.3 Resultado del cuestionario .....	68
3.4 Elaboración del manual de descripción de puestos .....	81

### CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	109
4.2 Recomendaciones.....	111

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, los manuales administrativos son instrumentos indispensables para las organizaciones, debido a lo complejo de sus estructuras, el gran volumen de sus operaciones, la cantidad de recursos disponibles y la enorme demanda de sus productos.

Debido a esto, la mayoría de las empresas se ven obligadas a implementar manuales administrativos que ayuden en la realización de sus actividades y operaciones diarias, e incluso para mejorar la eficiencia y eficacia de las tareas realizadas por el personal.

En el presente trabajo de investigación se realizó un estudio acerca de la eficiencia en las responsabilidades del área de ingeniería de la empresa PREDESA, y como ésta puede mejorar con la implementación de un manual de descripción de puestos.

Esta investigación sirvió de base para la correcta realización del manual de descripción de puestos, el cual coadyuvará en la eficiencia de las tareas y responsabilidades diarias de los empleados, lo que podría significar mayores utilidades para la empresa al ofrecer un servicio de calidad debido a la eficiencia de los empleados en el desempeño de sus funciones.

El trabajo de investigación se dividió en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, llamado metodología de la investigación, se establece el problema que existe en la empresa, la justificación de la investigación, la hipótesis,

los objetivos generales y específicos, las variables, el instrumento de medición del problema y las limitaciones que puede presentar el investigador; también en este capítulo se delimita la población sobre la que se realizará la investigación y el procedimiento a seguir.

En el capítulo dos se realizó el marco teórico, el cual es la información de sustento para la investigación realizada, donde las dos variables fueron definidas y descritas de la mejor manera posible. Primero se habló de los manuales administrativos, su clasificación, objetivos, ventajas y desventajas, después se habló del manual de descripción de puestos, donde se especificaron todos los detalles que lo conforman. La segunda variable estudiada es la eficiencia en la organización, donde se habló de los factores que influyen en ella y los indicadores que ayudan a medir que tan eficiente es la empresa en las diferentes operaciones que desarrolla.

En el capítulo tres se aplicó el instrumento de medición al gerente y a los empleados del área de ingeniería de la empresa PREDESA, y con base a los resultados de la entrevista y los cuestionarios, se pudo establecer que el trabajo en esa área de la empresa no es del todo eficiente. Posteriormente se elaboró el manual de descripción de puestos con el que se puede elevar la eficiencia en las responsabilidades de los empleados.

El capítulo cuarto y último de esta investigación es el de conclusiones, donde se explican las ideas finales del trabajo y las sugerencias que se proponen en caso de que alguien dentro de la empresa decida aplicar el manual algún día.

# **CAPÍTULO I**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un manual de descripción de puesto es un instrumento indispensable para la administración de los negocios actualmente, contar con ésta herramienta facilita la jerarquización, realización de organigramas y demás funciones necesarias para el éxito de la empresa.

Hoy en día es necesario que las empresas del ramo constructor cuenten con una descripción de puestos, ya que los estándares de calidad exigidos por las empresas contratantes obliga a las constructoras a optimizar las tareas y responsabilidades de los ocupantes de cada puesto de trabajo, lo que se traduce en mayores beneficios para la empresa.

PREDESA es una empresa que se dedica a la realización de proyectos ejecutivos y supervisión de los mismos, referente al ramo de construcción de terminales de transporte marítimo; pese al éxito de dicha empresa, ésta no cuenta con una



descripción de puestos, por lo que sus áreas operativas enfrentan una serie de problemas derivados de su rápido crecimiento, tales como:

1. Duplicidad de funciones.
2. Confusión en el desarrollo de las actividades.
3. Tensión y estrés en los empleados.
4. Baja productividad.

El área de ingeniería de ésta empresa es vital, ya que en ella se desarrollan los proyectos ejecutivos, los cuales se venden a los clientes, que representan el total de los ingresos de PREDESA.

Sin embargo, ésta área también sufre las consecuencias de no contar con un manual que especifique las funciones, características, tareas y responsabilidades de cada empleado, por lo que frecuentemente el personal se confunde en sus ocupaciones y los proyectos ejecutivos tardan en realizarse, estropeando la labor de la empresa y poniendo en riesgo el capital y la cartera de clientes.

Al no ser la única empresa dedicada a este tipo de servicios, se ha hecho indispensable que PREDESA se diferencie de las demás, ofertando un servicio de calidad, para esto debe tener una organización adecuada, por medio de un manual de organización específico del área de ingeniería que incluya una descripción de puestos del personal.

Por lo tanto surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo un manual de descripción de puestos coadyuvará en la eficiencia de las tareas y responsabilidades en el área de ingeniería de la empresa PREDESA a través de determinar las funciones, características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes y administrarlos mejor?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Es importante para el área de ingeniería de la empresa PREDESA contar con un manual que facilite las funciones organizacionales y administrativas para el logro de sus metas, siendo en estos tiempos una herramienta indispensable para la eficiente descripción de puestos en una empresa o área de la misma.

El tener una descripción de puestos introduce a los empleados en el conocimiento de sus funciones, evita la duplicidad de éstas, mejora el rendimiento del personal y la productividad de la empresa, ya que se entregan los trabajos en tiempo y forma.

El manual beneficia el desempeño de los trabajadores, obteniendo con esto una mayor rapidez en la realización de trabajos, lo que supone un beneficio, puesto que las tareas se desempeñan con mayor rapidez gracias a la descripción de puestos bien definida en el manual.

Al contar con una descripción de puestos, el personal del área de ingeniería de la empresa conoce específicamente cuáles son sus funciones y hasta dónde llegan éstas para no interferir con las de sus compañeros, problema que se ha presentado en ésta empresa desde su apertura, lo que ha provocado que ciertas operaciones diarias así como decisiones administrativas algunas veces recaigan sobre dos personas a la vez.

Por otro lado, al tener un manual administrativo en el que se describan los puestos, el área de ingeniería proporciona una mejor imagen ante los clientes gracias al trabajo más eficiente que se realiza.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de descripción de puestos para mejorar el desempeño del personal del área de ingeniería de la empresa PREDESA.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir qué se entiende por manual administrativo.
- Definir qué se entiende por manual de organización específico.
- Definir qué se entiende por descripción de puestos.
- Definir qué se entiende por eficiencia.
- Describir los antecedentes de los manuales administrativos, desde su aparición en el mundo hasta su llegada a la república mexicana.
- Conocer los diferentes tipos de manual de organización.
- Conocer los diferentes tipos de descripción de puestos.
- Elaborar el manual de descripción de puestos del área de ingeniería en la empresa.
- Valorar la importancia que tiene el manual de descripción de puestos.

## **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La creación de un manual de descripción de puestos coadyuvará en la eficiencia del trabajo y responsabilidades del área de ingeniería de la empresa PREDESA.

### **1.4.1 HIPOTESIS NULA**

La creación de un manual de descripción de puestos no coadyuvará en la eficiencia del trabajo y responsabilidades del área de ingeniería de la empresa PREDESA.

### **1.4.2 HIPOTESIS ALTERNA**

La eficiencia del trabajo del área de ingeniería de la empresa PREDESA mejorará con la creación de un manual de descripción de puestos.

## **1.5 VARIABLES**

Variable independiente: Manual de descripción de puestos.

Enlace: Coadyuvará.

Variable dependiente: Eficiencia del trabajo.

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 1.6.1 VARIABLE CONCEPTUAL

#### **Manual de puestos**

“Documento que precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización; conocido también como manual individual o instructivo de trabajo”.<sup>1</sup>

“Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización”.<sup>2</sup>

#### **Eficiencia**

“Facultad para lograr un efecto determinado”.<sup>3</sup>

“Uso adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado”.<sup>4</sup>

### 1.6.2 VARIABLE OPERACIONAL

Ésta variable se opera de la siguiente manera:

La realización del manual de descripción de puestos de una unidad administrativa en particular, en este caso el área de ingeniería.

---

<sup>1</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2009, p. 246

<sup>2</sup> <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20PUESTOS>

<sup>3</sup> *Diccionario práctico escolar*, 2ª Ed., México D.F., Larousse, 2000, p. 123

<sup>4</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa*, 1ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2001, p. 549

La aplicación de una entrevista a la gerente de ingeniería, con el fin de conocer su opinión respecto de la creación de un manual que contenga una descripción de puestos.

Aplicación de cuestionarios a los empleados de área, con la finalidad de analizar que tanto conocen sus funciones y la eficiencia de sus tareas.

### **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

Es de orden confirmatorio porque pretende corroborar o rechazar la hipótesis de trabajo planteada, en donde un manual de descripción de puestos coadyuvará en la eficiencia en las responsabilidades del área de ingeniería.

### **1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Fue de campo porque se investigó el trabajo práctico dentro de la empresa PREDESA, lugar donde se ubicó el problema que origina este trabajo; no participativo porque el investigador no labora ni interviene en los procesos de la empresa, y de orden confirmatorio porque establece y corrobora que un manual de descripción de puestos coadyuvará en la eficiencia de las responsabilidades del área de ingeniería.

### **1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población y la muestra representan el 100% ya que se utilizó el total de la población de área de ingeniería, que lo integran seis empleados.

## 1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para realizar ésta investigación se utilizaron dos instrumentos de medición, la entrevista estructurada a la Ing. Ma. Angélica Quirós Sánchez, cuyo cargo es la gerencia de ingeniería de la empresa PREDESA, y cuestionario a los empleados de ésta área.

La entrevista, para la administración, juega un importante papel ya que es una forma de comunicación que tiene por objeto proporcionar información, la entrevista que se aplicó fue de tipo formal, porque sirvió para dirigir la atención del entrevistador al tema central de esta investigación, y el cuestionario constó de preguntas enfocadas al conocimiento de los empleados acerca de sus funciones, permitiendo crear el manual de descripción de puestos que se encuentra en el capítulo 3.

La entrevista contiene las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en la realización de proyectos y presupuestos de obra?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en PREDESA?
3. ¿Qué método utiliza usted para asignar las tareas y funciones al personal a su cargo?
4. ¿Cuál es el mayor problema que enfrenta su personal al ejecutar sus funciones?
5. ¿El personal a su cargo conoce sus funciones y los objetivos de la empresa?

6. ¿Considera usted que es necesaria una descripción de puestos en ésta área de la empresa?

7. ¿Considera usted que una descripción de puestos haría más eficiente el trabajo de sus empleados?

8. ¿Haría usted modificaciones en el organigrama o en la estructura funcional de ésta área?

El cuestionario aplicado a los empleados del área es el siguiente:

Instrucción: Encierre en un círculo la respuesta que considere adecuada.

1. ¿Le fueron explicadas las habilidades necesarias para el puesto antes de que lo contrataran?

Si

No

2. ¿Conoce usted las actividades que debe de realizar diariamente?

Si

No

3. ¿Conoce usted las actividades secundarias que debe de realizar ocasionalmente?

Si

No

4. ¿Conoce usted el objetivo de su puesto de trabajo?

Si

No



5. ¿Conoce si existe algún documento o manual en el que se describan las actividades de su puesto?

Si

No

6. ¿Considera usted que realiza labores que no le corresponden a su puesto?

Si

No

7. ¿Conoce usted la responsabilidad que implica el ocupar el puesto que tiene?

Si

No

8. ¿Considera usted que hay choque de funciones entre los distintos puestos?

Si

No

9. Describa sus actividades diarias

---

---

---

10. Describa sus actividades periódicas

---

---

---

11. ¿Conoce usted quién es su jefe inmediato?

Si

No

12. ¿Qué puesto tiene su jefe inmediato?

---

---

13. ¿Qué conocimientos cree usted que sean necesarios para ocupar el puesto que tiene?

---

---

---

14. ¿Cuánto años de experiencia considera usted que debe de tener la persona que ocupe éste puesto?

---

---

### **1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS**

La obtención de datos para el desarrollo de la siguiente investigación será por medio de libros, revistas especializadas e internet acerca de manuales de organización específicos o descripción de puestos.

La entrevista dirigida al gerente de ingeniería y el cuestionario a los empleados se aplicaron el mes de junio del año en curso.

### **1.12 PROCESO**

La realización de la investigación constó de los siguientes pasos:

1. Revisión de libros. Revistas especializadas e internet.

2. Elaboración de fichas textuales y bibliográficas.
3. Contacto con la gerencia de ingeniería de la empresa PREDESA.
4. Aplicación de una entrevista al gerente de ingeniería para conocer su opinión acerca de la implementación de una descripción de puestos en su área.
5. Aplicación de cuestionarios a los empleados del área de ingeniería, para evaluar su grado de conocimiento sobre las funciones de su puesto.
6. Elaboración del manual específico de descripción de puestos del área de ingeniería.

### **1.13 PROCEDIMIENTO**

Se explica cómo se realizó cada uno de los pasos anteriores:

Se acudió a la biblioteca para seleccionar los libros relacionados con el tema de ésta investigación, tales como: “Organización de empresas”, “Administración de Recursos Humanos” y “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”.

Se elaboraron fichas bibliográficas y textuales, para un mejor control y análisis de la información como base para realizar el marco teórico.

Se concertó una cita con la gerente del área de ingeniería para realizar la entrevista y la aplicación del cuestionario para obtener información sobre el grado de conocimiento que tiene el empleado acerca de su puesto.

Después de aplicada la entrevista y los cuestionarios, se procedió a la concentración de los resultados y a su análisis estadístico.

Obtenidos los resultados se elaboró la conclusión vinculando la hipótesis con los objetivos y procediendo a la elaboración de las recomendaciones para el área de ingeniería de la empresa PREDESA.

#### **1.14 ANÁLISIS DE DATOS**

Una vez realizada la entrevista al gerente de ingeniería y los cuestionarios a los empleados de esta área, se analizó los resultados obtenidos procediendo a la interpretación de cada pregunta, y el resultado sirvió de base para el desarrollo de la descripción de puestos.

#### **1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Con este estudio se buscó informar al área de ingeniería de la empresa PREDESA la importancia de contar con una descripción de puestos, y de esta forma se podrá trabajar en forma más eficiente y así brindar un servicio de calidad a los clientes de la empresa.

#### **1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las limitaciones que tiene este estudio radican en la falta de confianza que tengan el gerente de ingeniería y el personal hacia el investigador, ya que aunque conozcan bien cuáles son sus funciones, tal vez no cooperen lo suficiente; la falta de tiempo de los empleados para contestar los cuestionarios; y ausencias debido

a viajes de trabajo, ya que constantemente algunos miembros de la empresa viajan a diferentes puntos de la república.

Otro punto a tomar en cuenta es la falta de conocimiento del personal acerca de sus propias funciones formales, limitando la información proporcionada al investigador.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES**

Los manuales administrativos como herramienta de ayuda a las empresas son muy recientes; el uso de los manuales administrativos, entre ellos el de organización, tiene su antecedente más cercano en los intentos de las organizaciones del siglo XIX, cuando pretendían informar a los empleados de algún asunto en particular o de las acciones que debían realizar.

La aparición en sí de los manuales, de que se tenga registro, data de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

También durante la guerra de Corea, los soldados se enteraban de las actividades que debían desarrollar diariamente por medio de documentos provenientes de las oficinas del estado mayor, que contenían descripciones de las operaciones y procedimientos a seguir.

El uso de los manuales administrativos comenzó como auxiliar para mantener el control que se deseaba del personal de una organización y de las políticas, procedimientos, estructura organizacional y otras funciones para facilitar los procesos y las operaciones de la empresa.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

Ya durante los años 1960 en las compañías estadounidenses se empiezan a utilizar los documentos que se le entregaban a los empleados nuevos, dándoles la bienvenida e informándolos de las políticas de la organización, lo que podría considerarse un antecedente de los manuales de bienvenidas y de políticas.

Muchos de los primeros manuales que aparecieron en las compañías grandes padecían de muchos defectos técnicos, pero fueron de mucha utilidad y ayuda en el entrenamiento de personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales administrativos se fueron anexando a las organizaciones, con adaptaciones más avanzadas y aplicándose a muchas funciones organizacionales.

### **2.1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

**Manual de puestos:** Es el documento que contiene información acerca de las tareas, responsabilidades, requisitos, habilidades, aptitudes que se requieren para un puesto.

**Descripción de puestos:** Es una reseña que contiene la información básica de los puestos que integran cada unidad administrativa de la empresa.

Manual: “Libro en el que se resume lo más sustancial de una materia”.<sup>1</sup>

Manual administrativo: “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.<sup>2</sup>

Descripción: Explicación detallada acerca de un tema, personaje, organización o cosa, haciendo énfasis en sus características físicas y sobresalientes.

Organización: “Es la acción o efecto de organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional”.<sup>3</sup>

Diseño de puestos: “Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.<sup>4</sup>

Cuestionarios: Preguntas que se entregan de manera escrita al personal de la organización con el fin de conocer información acerca de algo en específico.

Cuestionario de descripción de puestos: Preguntas que se entregan de manera escrita al personal de la organización con el fin de conocer información acerca del puesto (nombre, requerimientos y actividades del puesto).

Organigrama: Representación gráfica de las jerarquías y la estructura organizacional de la empresa.

---

<sup>1</sup> *Diccionario práctico escolar*, 2ª Ed., México D.F., Larousse, 2000, p. 213

<sup>2</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2009, p. 244

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 4

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, Bogotá., McGrawHill, 2002, p. 167



### **2.1.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

El proceso administrativo, que se integra por las fases de planeación, organización, dirección y control, es la base de muchos documentos relacionados con el manejo de las empresas.

Los manuales administrativos se derivan de la fase de organización, ya que describen cómo debe organizarse una empresa, tanto en sus normas como en sus procesos, así como en la descripción de sus puestos.

Los manuales administrativos son documentos que ayudan a la organización a funcionar de manera eficiente, deben estar escritos de forma que sean fáciles de comprender, y pueden ser actualizados o corregidos en el futuro.

### **2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos presentan ciertas características, algunas de estas son:

- Son documentos formales, aprobados por la dirección de la empresa y del área, no son modificables y representan una fuente de información confiable para el usuario.
- Establecen situaciones de carácter permanente, sin perjudicar futuras actualizaciones.
- Proporcionan información relevante acerca de un tema determinado a un usuario determinado.

- Mencionan y describen información administrativa, y las instrucciones que contiene vienen presentadas de forma ordenada y sistemática, para la rápida comprensión del usuario.

#### **2.1.4 VENTAJAS DE LOS MANUALES**

Los manuales administrativos son una fuente de información acerca de la empresa, y tiene las siguientes ventajas:

1. Sirve como medio de orientación e integración del personal de nuevo ingreso.
2. Permite conocer el funcionamiento operativo de la empresa, desde la alta dirección hasta operaciones específicas.
3. Sirve para analizar los procedimientos de un área en particular.
4. Especifica las relaciones de cada unidad administrativa con las demás.
5. Especifica las funciones de cada unidad administrativa para evitar duplicidades o choque de funciones y deslindar responsabilidades.
6. Aumenta la eficiencia en las responsabilidades de los empleados por medio de la descripción de puestos.
7. Facilita la comprensión de problemas que se presenten en la organización.
8. Determina el grado de autoridad de los diversos niveles administrativos.
9. Fuente de información acerca del trabajo que se debe realizar.

10. Son muy útiles para la capacitación constante del personal.
11. Facilita las labores de evaluación del desempeño
12. Facilita las labores de auditoría interna.
13. Permite al personal conocer acerca de los objetivos, misión, visión, políticas, etc.

### **2.1.5 DESVENTAJAS O LIMITACIONES DE LOS MANUALES**

Algunas de las desventajas que presentan los manuales administrativos son las siguientes:

1. Algunas compañías consideran la creación y actualización de manuales como algo caro, laborioso e inútil.
2. Algunas compañías consideran que son muy pequeñas para requerir un manual acerca de temas que conocen todos los empleados.
3. Abarca únicamente aspectos formales de la empresa, pero no los informales, que también son muy importantes para las empresas.
4. Debe de actualizarse constantemente, si no pierde su efectividad.
5. A veces puede contener mucha información que haga complicado entender el manual.
6. Si contiene poca información con el propósito de que no sea complicado entenderlo, puede carecer de utilidad.

7. Una mala elaboración del manual puede ocasionar problemas en el desarrollo de las actividades de la empresa.

### **2.1.6 CLASIFICACIÓN SEGÚN ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN**

Para el autor Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, los manuales administrativos se clasifican por:

1. Por su naturaleza o área de aplicación
  - Microadministrativos: Manuales que hablan acerca de una sola organización o empresa. Pueden hablar de ella de forma general o referirse a una de sus áreas en específico.
  - Macroadministrativos: Manuales que hablan de más de una organización o empresa.
  - Mesoadministrativos: Son los manuales que hablan acerca de varias organizaciones o empresas de un mismo giro. Generalmente se usa éste término en el sector público, pero puede utilizarse en el privado.
2. Por su contenido
  - De organización: Éste tipo de manuales nos informan acerca de la historia, forma de gobierno, atribuciones, estructura organizacional, organigrama, misión y visión. También exponen con detalle los puestos y la relación que existe entre ellos para la realización de sus funciones. Por lo general contienen gráficas y tablas acerca de la organización del trabajo y de autoridad. Cuando hablan acerca de un área específica se debe incluir la descripción de puestos.

- De procedimientos: También llamados manuales de operación o de prácticas, incluyen información acerca de las operaciones que se realizan en la organización o en alguna de sus áreas. Incluye los tiempos de ejecución de cada operación y los recursos materiales y tecnológicos para realizarla.
- De gestión de la calidad: Manual que describe los elementos que conforman la gestión de calidad de la organización, que incluye la descripción, alcance, políticas, responsables y autoridades del sistema de gestión de calidad.
- De historia de la organización. Éstos manuales hablan acerca de la historia de la organización, es decir cómo se crearon, cómo ha ido creciendo, su evolución histórica.
- De políticas: Éste tipo de manuales, también llamado de normas, incluyen las normas que se deben de seguir para realizar acciones y crear estrategias en la empresa. Estas acciones son la clave para lograr los objetivos de la empresa.

Puede haber manuales acerca de políticas de personal, de operaciones, de ventas, o de políticas generales.

- De contenido múltiple: Éste tipo de manual habla acerca de diferentes temas de una empresa, para que sea más fácil su consulta en un solo manual.
- De puestos: Éste manual identifica los puestos y especifica sus responsabilidades y funciones.

- De técnicas: Manual que describe las formas en que se deben emplear las herramientas con las que se ejecutan las funciones y procesos.
- De ventas: Manual que describe todos los aspectos que se requieren para el trabajo de ventas en la organización, con el objetivo de que el personal de ventas tenga una referencia a la hora de tomar decisiones.
- De producción: Manual que describe y enumera las instrucciones y pasos a seguir necesarios para el proceso de fabricación.
- De finanzas: Manuales que regulan como debe manejarse el dinero de una empresa en todas sus áreas y niveles.
- De personal. Éstos manuales incluyen información sobre las condiciones de trabajo, organización de personal, lineamientos sobre los puestos, normatividad, capacitación, desarrollo, prestaciones y todo lo concerniente al personal de la organización.
- De operación: Éste tipo de manuales incluyen información que sirve para orientar al empleado en el uso de equipo técnico de trabajo y apoyar funciones altamente especializadas.
- De sistemas: Estos manuales incluyen información para conocer el funcionamiento de sistemas contables, administrativos, financieros, informáticos, etc., de la empresa.

### 3. Por su ámbito

- Generales: Éstos manuales son documentos que incluyen información muy general acerca de una empresa, según su giro, naturaleza y estructura.

- Específicos: Éste tipo de manuales incluye información detallada de un área en concreto de la empresa.

### **2.1.7 CLASIFICACIÓN SEGÚN JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA**

Para Joaquín Rodríguez Valencia, los manuales se clasifican como sigue:

1. Generales: Se refiere a toda la organización en su conjunto. Dentro de ésta clasificación se incluyen los siguientes manuales:
  - Manual general de organización: Se deriva de la planeación organizacional y describe a toda la empresa, señalando la organización formal y define la estructura funcional.
  - Manual general de procedimientos: También se deriva de la planeación, en él se explican los procedimientos de todas las unidades organizacionales que conforman la empresa, en fin de estandarizar la forma de operar.
  - Manual general de políticas: En éste manual se presenta de forma escrita la forma de ser y la actitud de la dirección superior, es decir las políticas; para toda la organización, éstas políticas establecen las formas de cómo debe ser guiada la empresa.
2. Específicos: Se refiere a la información de una unidad administrativa. Dentro de ésta clasificación están los siguientes manuales:
  - Manual específico de reclutamiento y selección: Habla acerca de una parte de un área en particular (recursos humanos). Además incluye toda la información acerca del reclutamiento y selección de personal en una empresa.

- Manual específico de auditoría interna: Éste manual se encarga de conjuntar todos los lineamientos e instrucciones específicas de determinadas actividades.
  - Manual específico de políticas de personal: Éste manual se encarga de definir las políticas del personal, es decir, la forma en que deben actuar los empleados de acuerdo a las reglas que impone la dirección de la empresa.
  - Manual específico de procedimientos de tesorería: Elabora los procesos a seguir en el área de tesorería, a fin de mejorar el la secuencia de pasos de trabajo.
3. Por su contenido: Se refiere a lo que contiene el manual para abarcar muchos temas. Dentro de ésta clasificación se encuentran los siguientes manuales:
- Manual de historia del organismo: Proporciona información acerca de la historia de la organización, desde su fundación, sus inicios, crecimiento, reconocimiento y situación actual.
  - Manual de organización: Ésta manual tiene como función exponer detalladamente la estructura organizacional, esto a través de la identificación de los objetivos, autoridad, funciones y descripción de los distintos puestos
  - Manual de políticas: Consiste en describir detalladamente los lineamientos que deben seguirse en la toma de decisiones de la empresa para lograr los objetivos.



- Manual de procedimientos: Es la descripción detallada y analítica de los procedimientos administrativos mediante los cuales opera el organismo. Éste manual funge como guía de trabajo al personal de la empresa.
  - Manual de contenido múltiple: Cuando la simplicidad de la estructura orgánica, o el volumen de personal y actividades sea escaso y no justifique la elaboración de un manual específico para esa función, se elabora éste tipo de manual, que contenga varios temas en uno solo.
4. Por su función específica: Éste tipo de manuales contienen la función que realiza cada área de la empresa. Dentro de ésta clasificación están los siguientes:
- Manual de producción: Éste manual especifica las instrucciones a seguir y supervisar para la coordinación del proceso de producción en la empresa, tales como fabricación, inspección, ingeniería industrial y control de calidad.
  - Manual de compras: Describe el proceso de compras, su alcance, métodos a utilizar y cómo resolver los problemas de compras que están fuera de lo común.
  - Manual de ventas: Éste manual se encarga de señalar las rutinas que se deben de realizar en el trabajo de ventas, tales como la política de ventas, controles, procedimientos, etc. También puede contener lo que se espera del departamento de ventas.
  - Manual de finanzas: Consiste en establecer las responsabilidades financieras en cada nivel de la administración, contiene instrucciones para los encargados del manejo de dinero y protección de bienes.

- Manual de contabilidad: Contiene información acerca del departamento de contabilidad, así como descripción del sistema contable de la organización. Debe de servir como fuente de referencia para el personal de ésta área.
- Manual de crédito y cobranzas: Descripción detallada de los procedimientos y normas de estas actividades. Algunos aspectos que incluye son: operaciones de crédito, cobranza, control de operaciones de crédito, etc.
- Manual de personal: Contiene una serie de consideraciones para mejorar la comunicación de las actividades y políticas de la dirección general hacia el personal. Pueden contener aspectos como contratación, capacitación, administración de personal y reglamento para el manejo de conflictos personales.
- Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.
- Manual de adiestramiento o instructivo: Éste tipo de manual explica las rutinas, labores, procesos y todo lo relativo a un puesto en particular.

### **2.1.8 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Un manual de organización es un documento que pretende hacer una revisión detallada de todos los aspectos de una empresa o una de sus áreas, puede mencionar sus antecedentes, misión, visión, políticas, organigrama, áreas funcionales, estructura orgánica. Puede contener una descripción de puestos que abarque toda la empresa o solamente una de sus áreas.

### **2.1.8.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El manual de organización es: “Un documento que expone con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización y descripción de puestos”.<sup>5</sup>

### **2.1.8.2 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El manual de organización, como documento base de la descripción de puestos, tiene una serie de características que lo hacen único, entre ellas están las siguientes:

- Debe ser fácil de entender, para que el personal de la empresa no tenga problemas al momento de consultar el manual.
- Contener los puestos existentes en la empresa.
- Mostrar el grado de autoridad y las responsabilidades de los niveles jerárquicos que la forman.
- Servir como fuente de información para conocer los puestos de la organización.
- Puede ser general, es decir que abarque información de toda la empresa, o específico, que hable de únicamente un área funcional. En este caso debe de incluir la descripción de puestos.

---

<sup>5</sup> Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª Ed., México D.F., Ecafsa, 2002, p. 91

### **2.1.8.3 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

1. Instruir e informar al personal acerca de los aspectos más importantes de la organización de una empresa, como misión, visión, relaciones, procedimientos, etc.
2. Precisar las funciones de cada área administrativa para definir las responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y las omisiones.
3. Ayudar a la correcta ejecución de las funciones asignadas al personal de las diversas áreas de la empresa.
4. Servir como medio de orientación hacia el personal de nuevo ingreso en la empresa, para su fácil adaptación a sus funciones.

### **2.1.8.4 VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

1. Fuente permanente de información sobre la función de los diferentes puestos existentes en la organización.
2. Ayudan a hacer efectivos los objetivos, los procedimientos y las funciones de la empresa.
3. Evita las fricciones y malentendidos entre los empleados por la duplicidad de funciones.
4. Aseguran la continuidad y coherencia en los procesos operativos de la empresa.

5. Son herramientas muy útiles en la capacitación de personal, debido a que describen las funciones de cada puesto.
6. Incrementa la coordinación de trabajo entre diferentes puestos.
7. Hace posible una delegación efectiva de tareas, debido a la existencia de instrucciones escritas.

#### **2.1.8.5 DESVENTAJAS O LIMITACIONES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

1. Una elaboración deficiente provoca serios retrasos en el desarrollo de las operaciones diarias de la empresa.
2. El costo de producción y actualización del manual puede ser muy alto.
3. Si no se actualiza permanentemente puede perder su efectividad y su validez.
4. Solamente incluyen los aspectos formales de la organización, olvidándose de los informales, que también son muy importantes para la empresa.
5. Un manual muy básico, resumido y sintetizado carece de utilidad, y uno muy detallado y desarrollado es muy complicado.

## 2.1.8.6 DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO

### Planeación de un manual de organización

Para el autor Joaquín Rodríguez Valencia, es imprescindible una planeación cuidadosa si lo que se busca es producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios y justificar el tiempo y dinero invertido en ellos. Según Rodríguez, para realizar un manual, se deben de seguir algunas indicaciones que simplificarán los esfuerzos al respecto.

1. Determinar de quién es la responsabilidad: Primero hay que encontrar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización para elaborar los manuales.

Cuando la elaboración de los manuales no está centralizada, la empresa termina con la proliferación de manuales de toda índole, que a veces se contradicen entre sí. Puede haber dos soluciones a este problema:

- La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, llamada organización y métodos o servicios administrativos, ellos se encargarán de la realización de los manuales.
- La segunda solución sería, en el caso de no disponer de los recursos para crear una unidad administrativa encargada de la organización de la empresa, contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que se encargarían de realizar ese trabajo.

2. Planear la elaboración del manual: Esto significa identificar por adelantado qué medios y procedimientos son necesarios para lograr un determinado objetivo, eligiendo la mejor alternativa posible que permita reducir a lo

mínimo el desgaste de esfuerzos. La preparación de un manual está basada en dos motivos muy importantes:

- El conocimiento de los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo, así como saber qué se pretende con el manual a realizar.
- El conocimiento de la situación actual y efectiva de la empresa, y sobre todo, de sus principales componentes: instrumentos, personal, medios financieros, etc.

La necesidad de planear se hace muy evidente y necesaria, cuando nos damos cuenta que sin una programación adecuada, el trabajo tratando de realizar un manual se vuelve irracional. A continuación se exponen algunos indicadores para realizar manuales:

- Disponer del tiempo suficiente para la etapa de planeación. Si no se planea racionalmente es probable que se pierda mucho tiempo en el futuro.
- Convencer a otras personas de que revisen sus planes. Ésta revisión no solo debe de incluir al supervisor, sino también a otras personas que estén involucradas en la elaboración del manual.
- Confirmar por escrito el tiempo, recursos monetarios y humanos que planea utilizar. Cuando se hacen estimaciones verbales “por ahorita” posteriormente se olvidan.
- Planear las actualizaciones con anticipación. Para que un manual sea considerado excelente, deberá ser revisado y actualizado dentro de los seis meses siguientes a su implantación.

- Hay que anticiparse a los problemas, reparar en ellos antes de que se presente un gran problema dará como resultado un gran beneficio.
3. Programar el plan: Aquí empieza la formulación del programa de trabajo. Aquí se empieza con la recolección de información, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración.
  4. Presupuesto: El paso final en la planeación de un manual es la elaboración de un presupuesto. No existe ninguna normativa ni lineamiento para presupuestar la creación del manual, sin embargo, si se debe de realizar una estimación de costos cuando se esté estimando el tiempo para cada etapa del proceso de elaboración. Los costos que se incluyan en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal de la empresa.

Siguiendo con las ideas de Joaquín Rodríguez Valencia, para la elaboración de un manual de organización se deben de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo que persigue la empresa al crear este manual?

Puede ser que la empresa quiera asegurarse de que los gerentes y jefes de área conozcan adecuadamente la estructura organizacional ya sea de la empresa o de su departamento.

- ¿Qué beneficios dará el manual a los usuarios?

Puede ser que el manual haga comprender a los usuarios un nuevo sistema de organización con rapidez.

- ¿Qué expectativas tengo yo, o mi departamento, de lograr con este manual?



Aparte de alcanzar los objetivos de la empresa, el manual debe ayudar a departamento o área.

### **Partes de un manual de organización según Enrique Benjamín Franklin Fincowsky**

Para Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, las partes de los manuales de organización son las siguientes:

#### 1. Identificación

- Nombre de la empresa: Nombre oficial o razón social de la empresa descrita.
- Logotipo de la empresa: Imagen que se utiliza para identificar y promocionar a la empresa.
- Lugar y fecha de elaboración: Ciudad, estado y país junto a la fecha en que se elaboró, por ejemplo: Boca del Río, Veracruz, a 29 de marzo del 2012.
- Denominación y extensión del manual. En el caso de que corresponda a un área de la empresa en específico debe anotarse el nombre de ésta.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades administrativas responsables de elaborar, revisar y autorizar.
- Clave de la forma; en primer lugar se deben escribir las siglas de la empresa; en segundo, las de la unidad responsable de elaborar o usar el

formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, los dos últimos dígitos del año.

	Nombre de la empresa	Fecha			
	Manual de organización (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			
Nombre del apartado específico					
Elaboró		Revisó		Autorizó	

Figura 1. Ejemplo de identificación en un manual.

2. Índice o contenido: Lista de los capítulos que constituyen el documento.
3. Prólogo, introducción o ambos: El prólogo es la parte de presentación que hace acerca del documento una autoridad de la empresa. La introducción es una explicación corta del contenido del manual, tal como la estructura y sus propósitos, así como la necesidad de que siga vigente.
4. Antecedentes históricos: Reseña acerca del nacimiento y crecimiento de la empresa o del área descrita en el manual, en el que se describen los cambios significativos que ha sufrido desde que nació.
5. Legislación o base legal: Incluye una lista de las principales leyes que rigen las actividades de la empresa, de las que se derivan sus atribuciones.
6. Atribuciones: Aquí se hace una transcripción literal del artículo o punto que explica las facultades que tiene la empresa, de acuerdo con las disposiciones legales que fundamentan sus actividades. Debe escribirse el título completo del capítulo o artículo de la ley.
7. Estructura orgánica: Descripción de todas las unidades administrativas de la empresa, en función de sus relaciones jerárquicas.  
La descripción de la estructura organizacional debe coincidir con la representación gráfica en el organigrama. Ejemplo:

1.0 *Director general*

1.0.1 Subdirector operativo

1.0.2 Contraloría interna

1.1 *Gerencia general*

1.1.1 Gerente divisional sur

1.1.2 Gerente divisional norte

8. Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

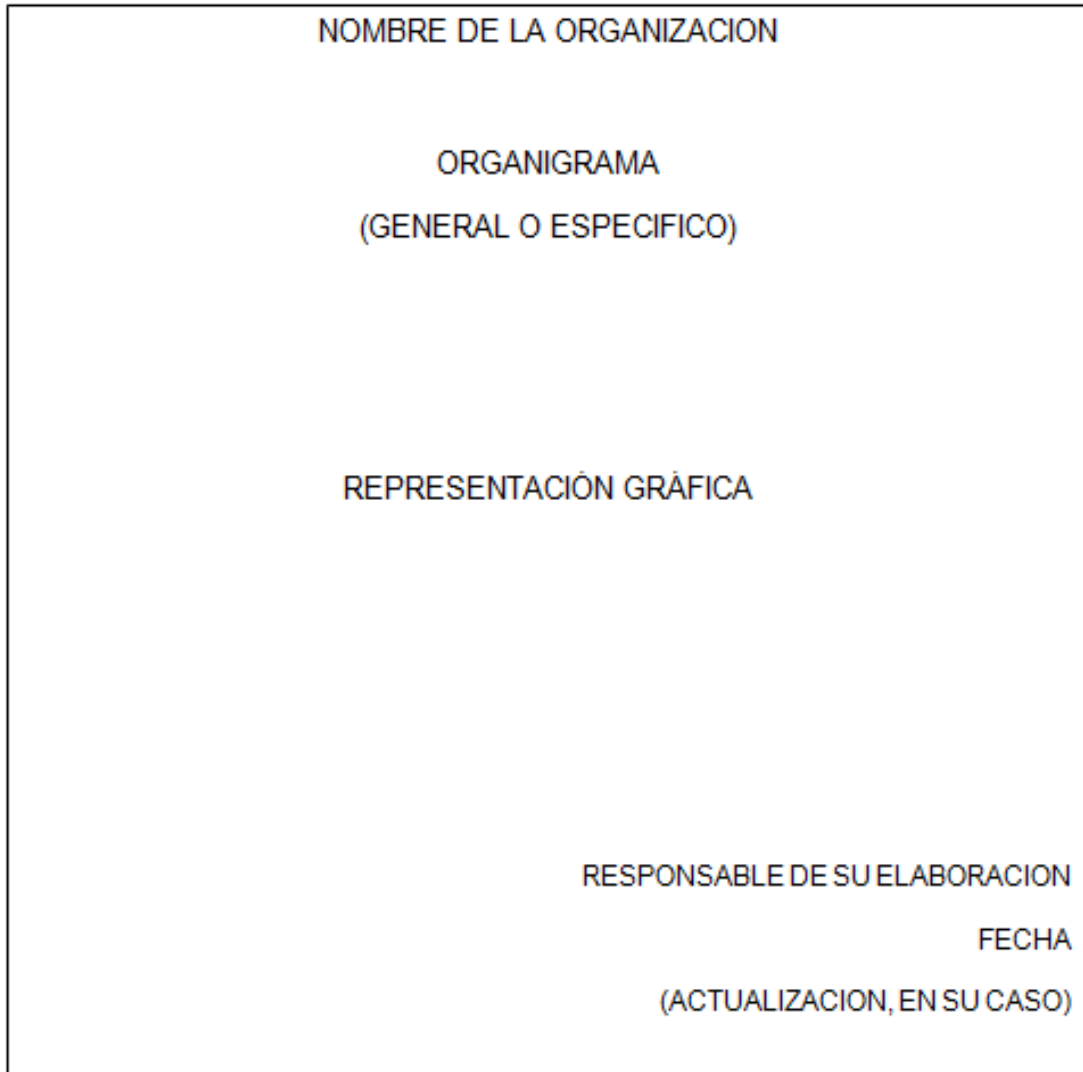


Figura 2. Ejemplo de organigrama.

9. Misión: Es una oración que sirve de guía a la empresa para orientar sus acciones. Es importante que se mencione la razón de ser de la organización.

10. Funciones: Aquí se especifican las tareas que cada una de las unidades administrativas de la organización realizan.

Es importante que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

11. Descripción de puestos: Es una reseña que contiene la información básica de los puestos que integran cada unidad administrativa de la empresa. En términos generales, incluye la siguiente información:

- Identificación o nombre del puesto, código (si es que hay)
- Funcionario responsable de la descripción
- Relaciones de autoridad, puestos y facultades de decisión
- Área o división a la que pertenece el puesto
- Responsabilidad o deberes
- Requisitos del puesto, en cuanto a experiencia y conocimientos.

	Nombre de la empresa	Fecha			
	Manual de organización (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

<b>Descripción de puestos</b>		
<b>Identificación y relaciones</b>		
<p><b>A) Identificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Número de plazas</li> <li>3. Clave</li> <li>4. Ubicación (física y administrativa)</li> <li>5. Ámbito de operación</li> </ol> <p><b>B) Relaciones de autoridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jefe inmediato</li> <li>7. Subordinados directos</li> <li>8. Dependencia funcional</li> </ol>		
<b>Propósito del puesto</b>		
<b>Funciones generales</b>		
<b>Funciones específica</b>		
<b>Responsabilidad</b>		
<b>Comunicación</b>		
<b>Especificaciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Experiencia</li> </ol>		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Figura 3. Ejemplo de descripción de puestos.

12. Directorio: Incluye los nombres, puestos, números de teléfonos y correo electrónico de las personas incluidas en el manual. Pueden agregarse los horarios de atención y la dirección de las diversas instalaciones, en especial cuando la empresa cuenta con varias sucursales u oficinas.

## **PARTES DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN SEGÚN JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA**

Para Joaquín Rodríguez Valencia, los apartados que debe de contener un manual de organización son:

1. Identificación: En esta parte del manual se debe de indicar los siguiente:
  - Nombre de la organización o área de la empresa correspondiente
  - Título y extensión (general o específico)
  - Lugar y fecha de elaboración o publicación
  - Número de revisión, en su caso
  - Unidad orgánica o área administrativa responsable de su expedición

Logotipo del organismo	Nombre del organismo
Manual específico de organización de	
<hr/>	
Siglas de la unidad que elaboró el manual o en su caso el consultor	
	Mes      Año

Figura 4. Identificación de un manual según Joaquín Rodríguez Valencia.

2. Índice o contenido: En este apartado se enumeran las partes que conforman el manual, añadiéndose los números de las páginas como referencia.
- Se deben de proporcionar detalles, no solo limitarse a los títulos de las secciones, sino también incluir los temas o conceptos que se tratan en la sección.



- Dar una referencia adecuada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica, alfabética o alfanumérica.
  - Colocar las referencias a la izquierda de los temas enlistados, esto para hacer más sencilla la forma de buscar temas a los usuarios del manual.
3. Prólogo y/o introducción: En esta parte se explica acerca del contenido del documento, así como la fecha de la última revisión y actualización. También se debe de indicar su ámbito de aplicación, a quien va dirigida y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que incluya un mensaje y la autorización de la autoridad más alta del área del que habla el manual.

La introducción debe de ser breve, ya que si es extensa y rebuscada, los usuarios supondrán que todo el manual está redactado igual de largo y no seguirán con su lectura.

En esta parte no se debe de hacer una descripción muy profunda de la evolución del manual ni de la filosofía del organismo. En vez de eso, hay que explicar el tema del manual, como influye en los empleados y la manera de usarlo.

4. Directorio: Relación de los funcionarios principales del área administrativa comprendida en el manual, también pueden incluirse los miembros del consejo de administración o gobierno.

01	CONSEJO UNIVERSITARIO
10	RECTOR LIC. JUAN PÉREZ
10.1	ASESORÍA TÉCNICA LIC. JOSE LOPEZ
10.2	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS LIC. MIGUEL GONZALEZ
10.3	PLANEACIÓN LIC. ARTURO JIMENEZ
20	SECRETARIA GENERAL LIC. ISABEL GUTIERREZ

Figura 5. Ejemplo de directorio.

5. Antecedentes históricos: Consiste en explicar la creación del organismo o de la unidad administrativa que se describe en el manual, debe de indicarse la ley o decreto por la que se creó (en caso de organismos públicos), e incluye información relevante sobre su desarrollo histórico.
6. Legislación o base legal: Principales leyes u ordenamientos jurídicos de las que se derivan las atribuciones o capacidades del organismo o de alguna

de sus áreas, dependiendo de si se trata de un manual general o específico.

7. Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica y debe de mostrar de manera esquemática la jerarquía de las unidades administrativas y las relaciones existentes entre ellas.
8. Estructura funcional: Descripción de las actividades correspondientes de cada uno de los cargos de la estructura orgánica, lo que le permitirá cumplir con sus deberes y obligaciones.

## 2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Antes de hablar acerca de la descripción y del análisis de puestos se debe definir qué es un puesto, que se define como “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.<sup>6</sup>

“Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 9ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2011, p. 190

<sup>7</sup> Reyes Ponce, Agustín, *El análisis de puestos*, 13ª ed., México D. F., LIMUSA, 2001, p. 16.

### **2.2.1 DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Las descripciones de puestos muestran de manera escrita las especificaciones y requerimientos técnicos y teóricos que debe tener el personal que ocupa un puesto para ejercer su función de la mejor manera posible.

“La descripción de un puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de puestos de la organización”.<sup>8</sup>

Se debe diferenciar entre el análisis de puestos y la descripción de puestos, el primero es la identificación de los requisitos que debe de cumplir el ocupante, y el segundo es la explicación de las tareas y responsabilidades que debe de cumplir la persona en el cargo.

### **2.2.2 CLASIFICACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Para el autor Gómez Mejía, las descripciones de puestos se clasifican en:

1. Descripciones específicas de puestos: Conjunto de datos que describen la información de cada puesto, debido a esto, son muy específicas y no se usan para otro puesto dentro de la empresa.

Las descripciones de puestos específicas sirven a estos propósitos:

- Análisis preciso de puestos
- Evaluación de puestos

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 9ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2011, p. 190

- Organigrama
2. Descripciones genéricas de puestos: Éste tipo de descripciones determinan el flujo de trabajo, tienen más flexibilidad que las demás y se planean de manera más general.

En ésta descripción es muy útil para empresas con organización lineal, donde los trabajadores tengan un grado de madurez e independencia mayor a otras entidades. En éste tipo de descripción se detallan las actividades más generales, por lo que hay una mayor independencia en la toma de decisiones por parte del personal. Las descripciones genéricas se usan para lo siguiente:

- Formular programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios.

Para el autor Antonio García Tafalla, las descripciones de puestos se clasifican en:

1. Descripciones basadas en los resultados: Determinan las condiciones y la carga de trabajo en términos medibles.
2. Descripciones basadas en el rendimiento del trabajador: Describen los puestos en términos de las habilidades y capacidades que debe tener un trabajador para desempeñar ciertas funciones de su trabajo.

### 2.2.3 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Análisis de puestos: “Es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente”.<sup>9</sup>

Una vez que se cuenta con la descripción de puestos, sigue el análisis de puestos, esto quiere decir, que ya identificado el contenido, se analiza el puesto en relación a los requisitos que se le exigen a quien lo ocupe.

Aunque tienen una relación muy estrecha, la descripción y el análisis de puestos son dos cosas muy diferentes. La descripción se ocupa del contenido del puesto (que hace o que no hace el ocupante), y el análisis estudia los requisitos y responsabilidades que exige el puesto para su buen desempeño.

#### 2.2.3.1 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La mayoría de las veces, el análisis de puestos menciona cuatro tipos de requisitos que se aplican en toda clase de puestos:

- Requisitos intelectuales: Se trata de los conocimientos que debe de tener el ocupante para desempeñar eficazmente su trabajo. Entre los requisitos intelectuales tenemos los siguientes:
  - Escolaridad indispensable
  - Experiencia indispensable
  - Adaptabilidad al puesto
  - Iniciativa requerida

---

<sup>9</sup> Sánchez Barriga, Francisco, *Técnicas de administración de recursos humanos*, México, LIMUSA, 1996, p. 129

- Aptitudes requeridas
- Requisitos físicos: Es la cantidad de energía y esfuerzo físico e intelectual que se requieren y el cansancio que ocasionan. También considera la complexión física que debe de tener el ocupante para el correcto desempeño. Entre los requisitos físicos que se mencionan están:
  - Esfuerzo físico requerido
  - Concentración visual
  - Destrezas o habilidades
  - Complexión física requerida
- Responsabilidades adquiridas: En este requisito, se hace mención que además del desempeño normal de sus atribuciones, el ocupante adquirirá nuevas responsabilidades y debe de ser apto para desarrollarlas. Estas responsabilidades son:
  - Supervisión de personal
  - Responsable de material, herramientas o equipo
  - Responsabilidad sobre el dinero, títulos o documentos.
  - Información confidencial
- Condiciones de trabajo: Condiciones de ambiente laboral, si es agradable o desagradable, adverso o propenso a riesgos. Evalúan que tanta adaptación ha tenido la persona con el ambiente y equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los siguientes factores:
  - Ambiente de trabajo
  - Riesgos de trabajo

### **2.2.3.2 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Los métodos más usados para la descripción y análisis de puestos son:

1. Observación directa: Es uno de los más comunes, por lo eficiente que es y por ser uno de los más antiguos. Resulta muy eficaz en el estudio de micro movimientos, así como también de tiempos y métodos. Como la observación no siempre responde a todas las preguntas ni aclara todas las dudas, es recomendable complementar con entrevistas al ocupante del puesto.

#### **Características**

- a) Los datos acerca de un puesto se obtienen mediante la observación de las actividades del empleado.
- b) La participación que tiene el observador es activa, y la del empleado ocupante, pasiva.

#### **Ventajas**

- a) Veracidad de los datos proporcionados por el analista u observador, en virtud de que sea ajeno a los intereses del ocupante.
- b) No requiere que el ocupante deje de trabajar para evaluarlo.
- c) Resulta ideal para puestos sencillos

#### **Desventajas**

- a) Tiene un costo muy elevado, ya que requiere de un tiempo prolongado de observación para el análisis de puestos.
- b) La pura observación, sin la interacción con el ocupante del puesto, no permite obtener datos verdaderamente importantes para el análisis.



- c) No es conveniente para puestos que no sean sencillos.
2. Cuestionario: Este tipo de análisis se realiza solicitando por escrito al ocupante que conteste un cuestionario de análisis de puestos, que evaluará su supervisor. El cuestionario debe de ser confeccionado de manera que permita obtener información realmente útil para la empresa.

### **Características**

- a) Los datos acerca de un puesto se obtienen mediante la observación de las actividades del empleado.
- b) La participación que tiene el observador es activa, y la del empleado ocupante, pasiva.

### **Ventajas**

- a) Veracidad de los datos proporcionados por el analista u observador, en virtud de que sea ajeno a los intereses del ocupante.
- b) No requiere que el ocupante deje de trabajar para evaluarlo.
- c) Resulta ideal para puestos sencillos

### **Desventajas**

- a) Tiene un costo muy elevado, ya que requiere de un tiempo prolongado de observación para el análisis de puestos.
  - b) La pura observación, sin la interacción con el ocupante del puesto, no permite obtener datos verdaderamente importantes para el análisis.
  - c) No es conveniente para puestos que no sean sencillos.
3. Entrevista directa: Este método es el más flexible y productivo. Si la entrevista está bien realizada y estructurada, se puede obtener información

de todos los aspectos del puesto. Garantiza una interacción verbal entre el analista y el ocupante, lo que permite resolver dudas.

### **Características**

- a) Los datos los proporciona el ocupante por medio del cuestionario.
- b) El aplicador o analista de puestos es pasivo, y el ocupante del puesto activo.

### **Ventajas**

- a) El cuestionario puede ser contestado por los ocupantes o sus jefes, o de manera conjunta, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido del puesto y sus características.
- b) Es el método más económico para el analizar puestos.
- c) Este método resulta ser el más completo, ya que el cuestionario puede repartirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven al analista con rapidez, cosa que no pasa con los demás métodos.
- d) Método ideal para analizar puestos de nivel alto, sin afectar el tiempo y trabajo de otros niveles.

### **Desventajas**

- a) El cuestionario no es recomendable para puestos de nivel bajo, ya que los ocupantes pueden tener dificultades para interpretarlo y responderlo.
  - b) Requiere de una planeación muy cuidadosa
  - c) Puede ser superficial y distorsionado
4. Métodos mixtos: Para neutralizar las desventajas que cada método pueda tener y aprovechar todas sus ventajas, una buena opción es usar métodos

mixtos. Esto significa combinar dos o más métodos de análisis. Los más comunes son:

- Cuestionario y entrevista con el ocupante
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior
- Cuestionario y entrevista con el superior
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa con el ocupante
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante

### **Características**

- a) Los datos del puesto se obtienen de entrevistar al empleado.
- b) La participación es activa por parte de ambas partes (analista y ocupante)

### **Ventajas**

- a) Los datos del puesto son dados por las personas que mejor lo conocen.
- b) Existe la posibilidad de aclarar todas las dudas en el momento.
- c) Método que más conviene, y el que proporciona el mayor resultado de análisis, debido a la obtención racional de los datos.
- d) Se puede aplicar a puestos de cualquier nivel.

### **Desventajas**

- a) Una entrevista mal hecha o dirigida puede generar reacciones muy negativas en el personal que provoque la no aceptación de los objetivos del análisis.
- b) Puede existir confusión entre hechos y opiniones.

c) Costo de operación elevado, ya que se requiere de analistas experimentados y detener el trabajo del ocupante.

### **2.2.3.3 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Planeación: Etapa en la que se planea todo el proceso del análisis de puestos. Se trabaja en escritorio y laboratorio. Se tienen los siguientes pasos:

- 1.- Determinar los puestos a describir
- 2.- Diseñar y elaborar el organigrama de puestos
- 3.- Elaborar el cronograma de trabajo
- 4.- Elegir los métodos de análisis
- 5.- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos
- 6.- Dimensionar los factores de especificación
- 7.- Graduación de los factores de especificación

Preparación: Etapa en que los analistas de puestos preparan los materiales de trabajo:

- 1.- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que integrarán el equipo de trabajo.
- 2.- Preparación del material de trabajo (formularios, entrevistas, etc.)
- 3.- Preparación del ambiente (aclaraciones a los directivos, gerentes y a todo el personal relacionado con el análisis de puestos).
- 4.- Obtención de los datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos a analizar, relación de herramientas, materiales, etc.).

Esta etapa de preparación se puede realizar de manera simultánea con la de planeación

Realización: Fase en la que se obtienen los datos de los puestos a analizar y se redacta el análisis:

- 1.- Aquí se obtienen los datos acerca de los puestos mediante el o los métodos de análisis elegidos.
- 2.- Seleccionar los datos obtenidos.
- 3.- Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
- 4.- Presentar la redacción provisional al supervisor inmediato, para que lo ratifique.
- 5.- Hacer la redacción definitiva del análisis.
- 6.- Presentar la redacción definitiva del análisis de puesto para su aprobación ante la autoridad competente.

#### **2.2.3.4 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Los usos que se le pueden dar a los resultados de un análisis de puestos son varios: es una base para la selección y reclutamiento de personal, sirve para identificar las necesidades que se tienen en capacitación, planear la fuerza de trabajo, etc. Casi todas las actividades que se realizan en un departamento de recursos humanos se basan en la información incluida en el análisis de puestos.

Los objetivos principales son:

- 1.- Subsidiar para la elaboración de anuncios: Demarcar el mercado de mano de obra, donde se debe de reclutar.
- 2.- Determinar el perfil del ocupante del puesto: Con lo cual se conoce los criterios para contratar al ocupante del puesto.

3.- Obtener el material requerido para el contenido de los programas de capacitación: Como base de la capacitación de personal.

4.- Determinar los niveles salariales de la empresa: De acuerdo a los niveles de los puestos en el análisis de puestos.

5.- Estimular la motivación del personal: Para facilitar la evaluación del desempeño de los empleados.

6.- Servir como guía para el supervisor: Ya sea en el trabajo con los subordinados, o también para el empleado en el desempeño de sus funciones.

7.- Subsidios para la higiene y seguridad industrial: Esto con el objetivo de reducir la insalubridad y riesgos en ciertos puestos.

## **2.3 EFICIENCIA**

“La eficiencia se define como el racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido”.<sup>10</sup>

La eficiencia es el logro de los objetivos marcados utilizando el menor número posible de recursos. Esto significa que dos empresas pueden lograr los mismos objetivos, pero la que lo logre con menos recursos es más eficiente.

Para que el personal de una organización pueda considerarse eficiente debe ser capaz de cumplir con los objetivos que tiene su puesto con los recursos que tiene a su alcance, o debe de ser capaz de hacerse de otros recursos no disponibles en el momento.

---

<sup>10</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos, *Aprendizaje total en las organizaciones*, México, edit. Panorama, 2000, p. 61.

### 2.3.1 FACTORES QUE MOTIVAN LA EFICIENCIA

La eficiencia de los empleados, aparte de por sus aptitudes o habilidades, puede ser motivada por distintos factores, como pueden ser:

- Aumento de sueldo: El empleado puede mejorar su rendimiento y ser más eficiente en el cumplimiento de su trabajo por el hecho de ver aumentado su sueldo y estar más cómodo económicamente hablando
- Incentivos económicos por objetivo cumplido: El empleado podría hacer más eficientes sus funciones por las ganas de cobrar un premio por un objetivo cumplido de manera satisfactoria.
- Ascenso de puesto: Cuando un empleado es ascendido o movido a un puesto de nivel jerárquico superior.
- Conocer exactamente cuáles son las actividades específicas que debe de realizar el personal, para que no haya choque de funciones, así puede ser más eficiente el trabajo.

### 2.3.2 INDICADORES PARA MEDIR LA EFICIENCIA

Los indicadores se usan en la auditoría administrativa, esto con la finalidad de evaluar los resultados de la gestión de una organización y que tan eficiente es.

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.”<sup>11</sup>

De un indicador se pretende medir el éxito o eficiencia de una empresa o sistema.

---

<sup>11</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa*, 1ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2001, p. 94

Los indicadores ayudan de la siguiente manera en las empresas:

- Son relevantes o útiles en la toma de decisiones.
- Son verificables.
- Fáciles de interpretar.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.
- La mayoría de las veces son aceptadas por la organización.
- Utilizable con otros indicadores.

Aspectos a considerar

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Deben enfocarse hacia la medición de resultados y no hacia el proceso o actividad intermedia.
- Se recomienda designar un responsable encargado de validarlos y verificarlos.

Niveles de aplicación

- Estratégicos: Identifican la contribución al logro de los objetivos
- De servicio: Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función del grado de satisfacción de clientes.

Dimensiones a evaluar.

- Eficiencia:
  - Costos unitarios y productividad
  - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- Calidad, cuantifica la satisfacción del cliente.



- Impacto, mide el cumplimiento de los objetivos.

Algunos indicadores usados en la auditoría administrativa para medir la eficiencia son los siguientes:

Eficiencia de operación = Utilidad obtenida / Utilidad estimada

Eficiencia de la inspección = Producción defectuosa / Producción total.

Como se puede ver, estos indicadores de eficiencia relacionan un total obtenido y el total con que se contaba para producir.

### **Indicadores del proceso administrativo**

La finalidad del uso de indicadores en el proceso administrativo es el de evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de cada una de sus etapas y objetivos, partiendo de la evaluación de sus funciones.

Para poder obtener la mejor información y más completa, a cada etapa del proceso le serán asignados indicadores cualitativos, que son los que muestran la razón de ser de la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que transforman en hechos reales los objetivos de la organización.

### **Etapas: Organización**

**Propósito estratégico: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización**

### **Estructura organizacional**

- a) Indicadores cualitativos

- Precisión con lo que los niveles de autoridad y responsabilidad en la organización son determinados.
  - “Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo”.<sup>12</sup>
- a) Indicadores cuantitativos
- Áreas sustantivas / Total de áreas
  - Áreas adjetivas / Total de áreas
  - Unidades de línea / Total de unidades
  - Unidades asesoras / Total de unidades

### **División y distribución de funciones**

- a) Indicadores cualitativos
- Forma en que delimita áreas de influencia
  - Grado en que determina cargas de trabajo
  - Como se posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad.
- b) Indicadores cuantitativos
- Empleados / Número de áreas
  - Tareas realizadas / Empleados
  - Total de tareas / Total de empleados
  - (Horas / Hombre de trabajo realizado) / Tareas realizadas

### **Cultura organizacional**

- a) Indicadores cualitativos
- Forma en que define el perfil de la organización.

---

<sup>12</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa*, 1ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2001, p. 113.

- Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes y los hábitos que prevalecen.
- b) Indicadores cuantitativos
- Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional / Acciones propuestas
  - Áreas con mejoras / Total de Áreas
  - Áreas con mejoras / Total de áreas
  - Personas que participan en las mejoras / Total de personal

## **Recursos humanos**

- a) Indicadores cualitativos
- Precisión con que determina el sistema formal de administración de las personas.
  - Grado en que se considera tales recursos como su capital humano.
  - Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.
- b) Indicadores cuantitativos
- Análisis de puestos / Total del personal
  - Valuación de puestos / Total del personal
  - Movimientos de personal / Total del personal
  - Fuentes de reclutamiento / Inventario de información
  - Personal reclutado / Personal contratado
  - Comisiones mixtas / Total de comisiones
  - Personal de nivel directivo / Total del personal
  - Personal de mandos medios / Total del personal
  - Personal de nivel operativo / Total del personal
  - Personal de base / Total del personal
  - Personal de confianza / Total del personal

- Personal temporal / Total del personal
- Vacantes / Total del personal
- Licencias / Total del personal
- Comisiones / Total del personal
- Procedimientos para el manejo del personal / Total de procedimientos
- Personal capacitado / Cursos de capacitación
- Personal capacitado en el país / Personal capacitado
- Personal capacitado en el extranjero / Personal capacitado
- Personal con prestaciones / Total del personal
- Sueldos del nivel directivo / Sueldos
- Sueldos de los mandos medios / Sueldos
- Sueldos del nivel operativo / Sueldos

### **Cambio organizacional**

#### a) Indicadores cualitativos

- En qué medida los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica.
- Cómo permean a la organización para desarrollar caminos alternos de actuación.
- Dimensión en que las modificaciones repercuten en toda o una parte de la organización

#### b) Indicadores cuantitativos

- Diagnósticos para el cambio / Total de diagnósticos
- Medidas de cambio emprendidas / Medidas propuestas
- Evaluación de cambios / Total de cambios

## **Estudios administrativos**

### a) Indicadores cualitativos

- Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional.
- Cómo fundamentan el quehacer institucional en términos viables y concretos.

### b) Indicadores cuantitativos

- Estudios administrativos realizados / Estudios administrativos propuestos
- Propuestas técnicas aceptadas / Propuestas técnicas presentadas
- Inversión total en estudios / Número de estudios

## **Instrumentos técnicos de apoyo**

### a) Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos.
- Cómo coadyuvan a la correcta realización de las acciones.
- Forma en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.

### b) Indicadores cuantitativos

- Instrumentos utilizados / Instrumentos propuestos
- Personal responsable / Total del personal
- Manuales elaborados / Manuales programados
- Manuales / áreas

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PREDESA**

La empresa Proyectos, Edificaciones y Desarrollos SA de CV, tiene sus orígenes en el año de 1999, cuando el Ingeniero Ricardo Murillo Rodríguez, directivo de la empresa ICAVE, decidió separarse de dicha empresa, para formar una nueva que se dedicara a crear proyectos ejecutivos de construcción a concesionarias de puertos mexicanos, aprovechando el conocimiento que tenía de las operaciones portuarias y las necesidades que existían.

La empresa inició operaciones en Julio de 1999, contando con solo 4 empleados y teniendo como instalaciones un departamento rentado habilitado como oficina, y los únicos trabajos encargados eran pequeños proyectos para la remodelación de oficinas de ICAVE.

Con el paso de los años, la empresa se fue haciendo de buena fama, y le fueron encargados trabajos cada vez más grandes, y para el año 2006 se abrió una sucursal en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, ya que se iniciaron trabajos para la ampliación de dicho puerto y era necesaria la presencia de la empresa en aquella

ciudad. Desde el 2007 se hacen proyectos en los puertos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas, gracias a que la concesionaria de estos dos puertos, HPH inició una relación laboral con PREDESA.

Desde el año 2009, la empresa ya cuenta con instalaciones propias, que son de primer nivel, todo climatizado y equipo de cómputo nuevo y con la mejor tecnología para el diseño de planos y de presupuestos.

A día de hoy, la cartera de clientes incluye a empresas como: HPH (corporativo dueño de ICAVE,) ICTSI (manejan los contenedores del puerto de Manzanillo) e ICAVE.

### **3.2. RESULTADO DE LA ENTREVISTA**

Una vez aplicada la entrevista a la Ing. Ma. Angélica Quirós Sánchez, gerente del área de ingeniería de la empresa PREDESA, se obtuvo información importante para efectos de la investigación.

La gerente de ingeniería dio a conocer que tiene 32 años dedicándose a la construcción de bienes inmuebles y a la creación de presupuestos y proyectos de obra, por lo que su experiencia en el ramo es amplia. Ha trabajado en la empresa PREDESA por 3 años, siendo la encargada del área de ingeniería todo ese tiempo.

A continuación, las respuestas de la gerente a la entrevista que se le realizó.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en la realización de proyectos y presupuestos de obra?

R: 32 años, ya que ejerzo mi profesión desde 1980.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en PREDESA?

R: Poco más de 3 años

3. ¿Qué método utiliza usted para asignar las tareas y funciones al personal a su cargo?

R: Normalmente elijo a quien esté menos ocupado o al que veo que puede hacer las cosas más rápido

4. ¿Cuál es el mayor problema que enfrenta su personal al ejecutar sus funciones?

Muchas veces cuando estamos en la realización de presupuestos, los muchachos no saben quién de todos debe hacer el análisis de precios unitarios, o luego todos lo hacen y a veces tienen pequeñas diferencias, lo que nos quita tiempo porque debemos analizar qué resultado es el correcto.

5. ¿El personal a su cargo conoce sus funciones y los objetivos de la empresa?

Yo considero que en general si conocen sus funciones, que están aquí para realizar presupuestos, analizar precios y supervisión de proyectos de obra, solo el detalle que le comenté en la pregunta anterior considero que falla. En cuanto a los objetivos, yo a veces les digo que la empresa aspira a ser la mejor en cuanto al ramo de construcción de terminales marítimas.

6. ¿Considera usted que es necesaria una descripción de puestos en ésta área de la empresa?

Sí, porque a veces los muchachos se confunden.



7. ¿Considera usted que una descripción de puestos haría más eficiente el trabajo de sus empleados?

Sí, ya que al momento de analizar precios unitarios solamente una o dos personas se dedicarían a eso y no perderíamos tiempo tratando de determinar el mejor resultado entre muchas opciones.

8. ¿Haría usted modificaciones en el organigrama o en la estructura funcional de ésta área?

No, nuestro problema no es por falta o desconocimiento de autoridad, solo de delimitación de labores.

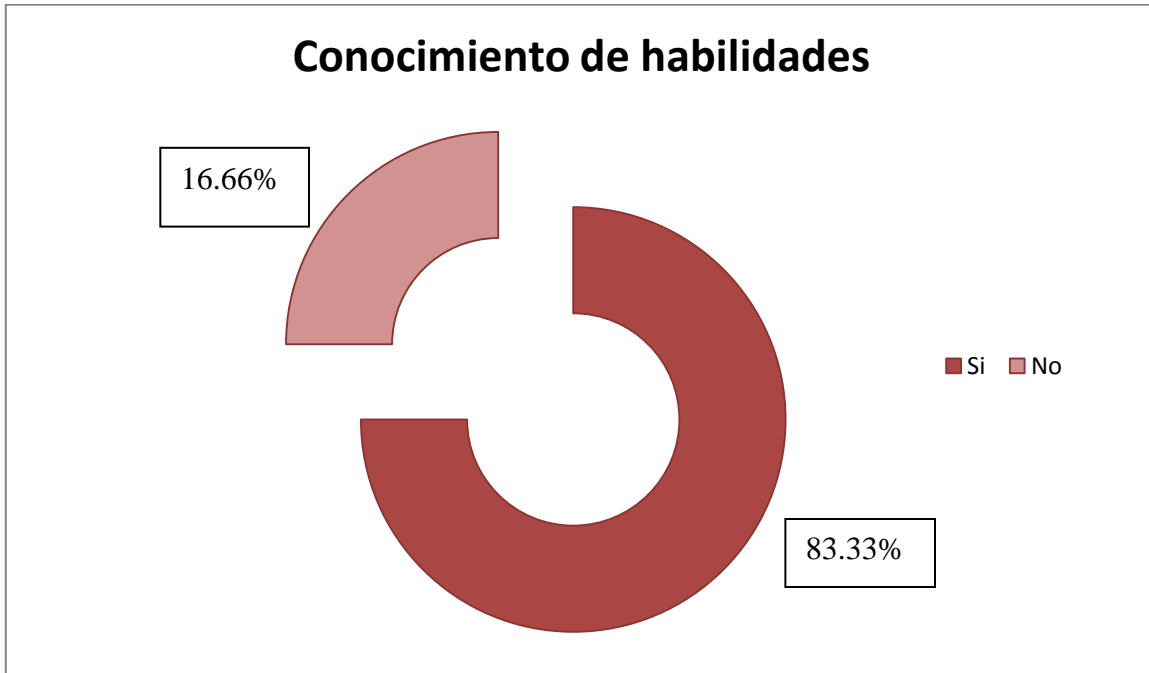
Como se puede observar, a opinión de la gerente del área de ingeniería se pierde tiempo valioso de trabajo al tratar de determinar el resultado más acertado en cuanto al análisis de precios de los proyectos que realizan, por lo que el trabajo de los empleados no es eficiente.

La gerente también menciona que elige al personal menos ocupado en ese momento para realizar alguna función, en vez de elegir al más capacitado, razón también por la que el trabajo es poco eficiente.

### **3.3 RESULTADO DEL CUESTIONARIO**

En ésta parte del trabajo de investigación se exponen las gráficas que muestran los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario que se les aplicó a los empleados del área de ingeniería.

1. ¿Le fueron explicadas las habilidades necesarias para el puesto antes de que lo contrataran?

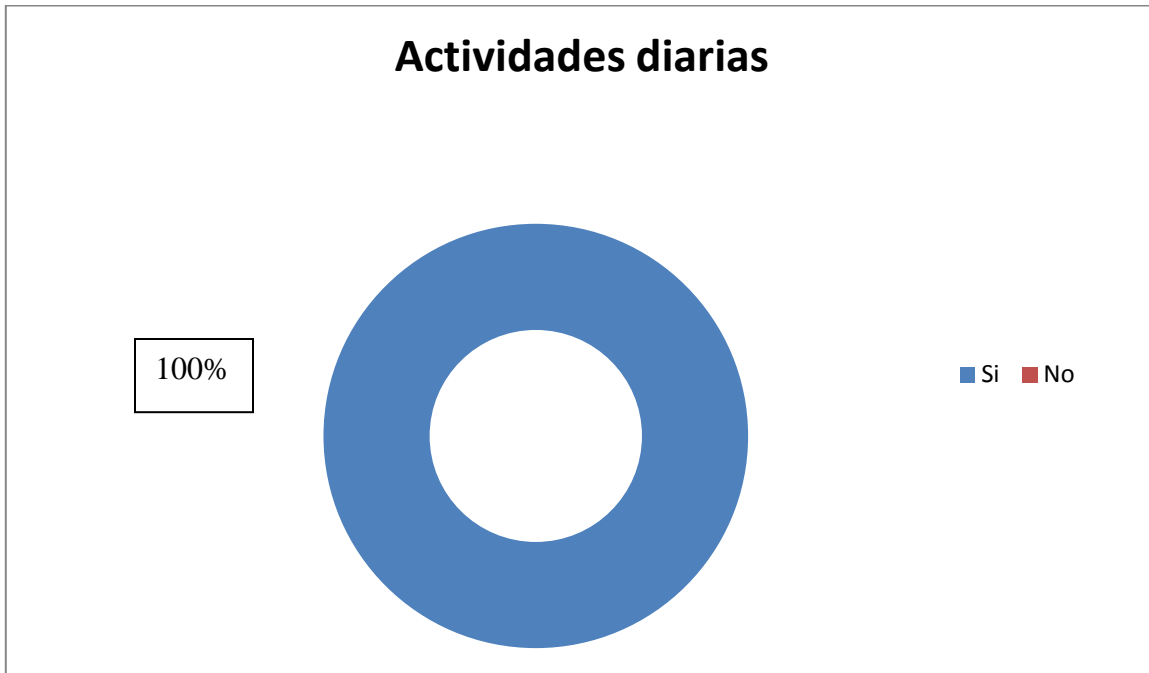


Cinco de los seis empleados dijeron haber sido informados de las habilidades que debían tener para ocupar el puesto, lo que quiere decir que uno de los empleados pudo haber sido contratado sin siquiera saber si poseía las cualidades necesarias.

#### Opinión

La persona encargada de los recursos humanos debe informar al aspirante de las habilidades y conocimientos que se necesitan para ocupar el puesto.

2. ¿Conoce usted las actividades que debe de realizar diariamente?

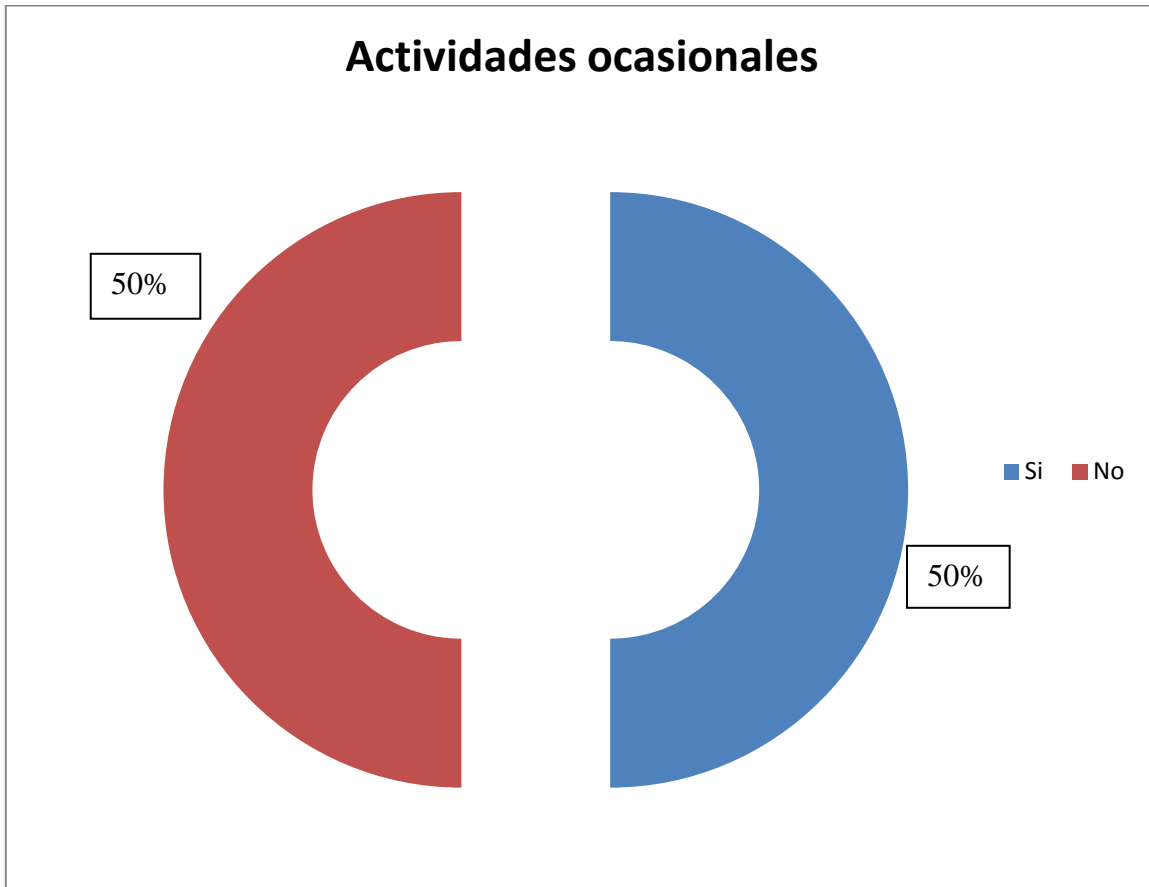


Los seis empleados dijeron si conocer cuáles son sus actividades diarias, por la experiencia que han desarrollado con el tiempo.

#### Opinión

El conocimiento de las actividades y la experiencia en el trabajo diario por parte de los empleados debe documentarse en la descripción de puestos y como fuente de información para el análisis de puestos.

3. ¿Conoce usted las actividades secundarias que debe de realizar ocasionalmente?

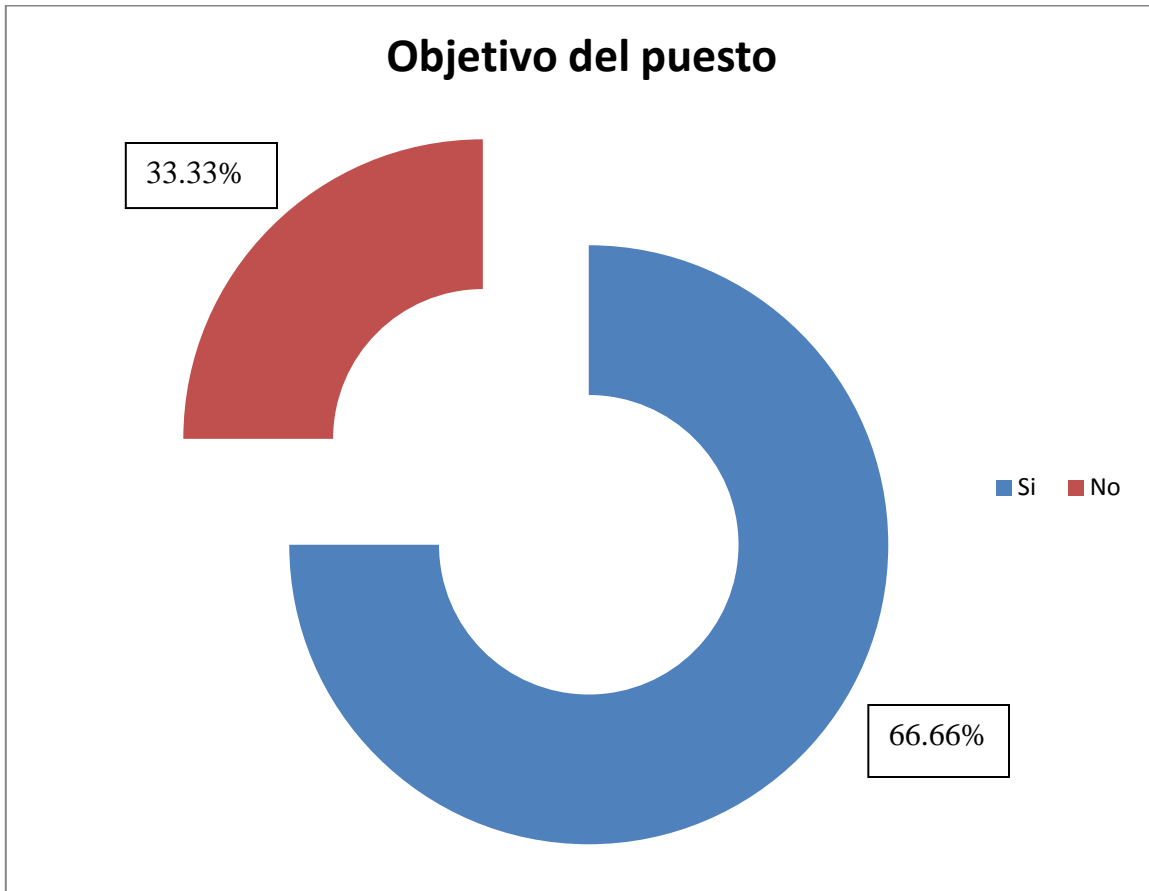


La gerente de ingeniería, su auxiliar y un analista dijeron si conocer sus actividades ocasionales o eventuales, al contrario de lo que dijeron los dos ingenieros y el otro analista, lo que nos permite entender que ante cualquier eventualidad, estos no sabrán cómo proceder, o tal vez si actúan tenga un choque de funciones con personal de otra área de la empresa.

#### Opinión

Las actividades ocasionales o secundarias deben documentarse en una descripción de puestos para consulta del personal que desconozca sus actividades ocasionales.

#### 4. ¿Conoce usted el objetivo de su puesto de trabajo?

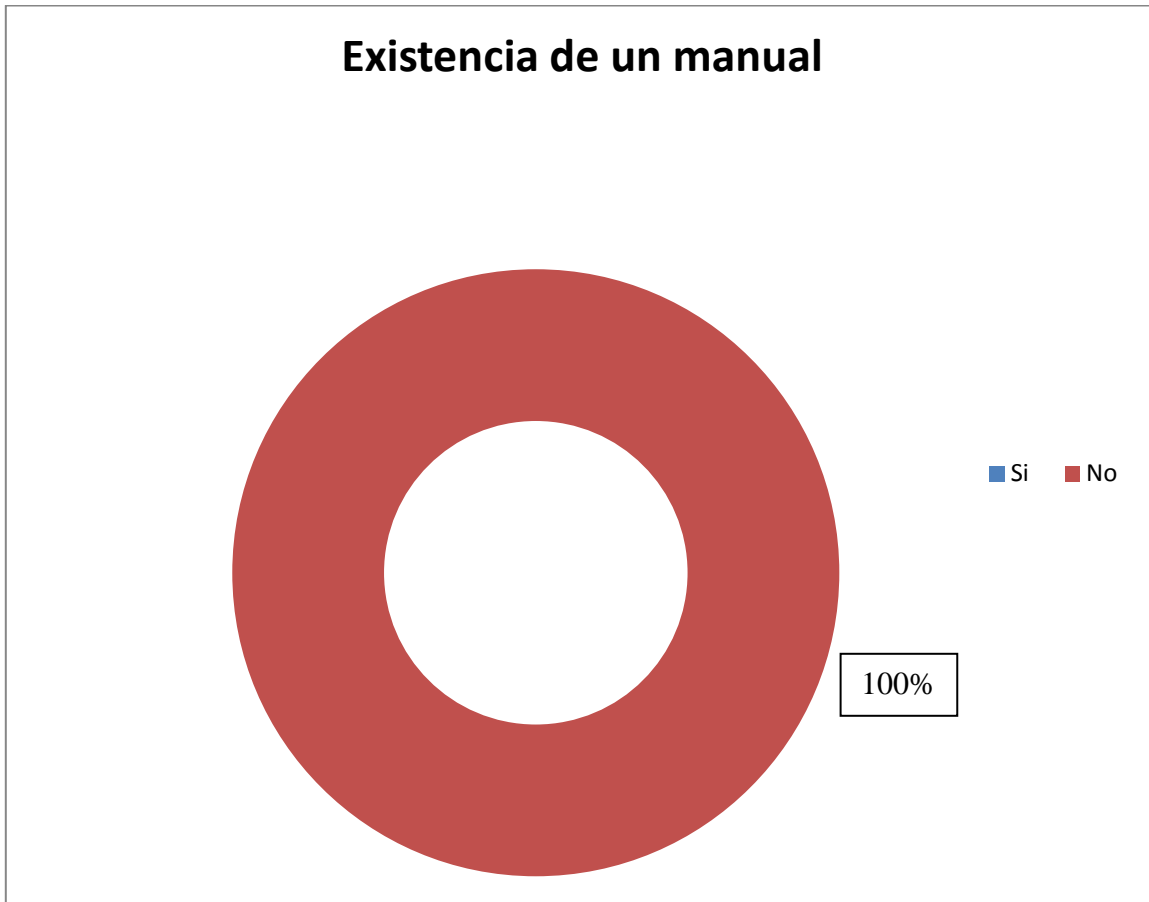


Cuatro de los seis empleados dijeron si conocer el objetivo del puesto, mientras que dos indicaron no saber para qué existe ese puesto, lo que nos da a entender que cierto personal de la empresa no se siente comprometido al no conocer para qué está ahí.

#### Opinión

Los objetivos del puesto deben de ser comunicados por la persona encargada de recursos humanos al momento de contratar al personal, y se debe de incluir en la descripción de puestos.

5. ¿Conoce si existe algún documento o manual en el que se describan las actividades de su puesto?

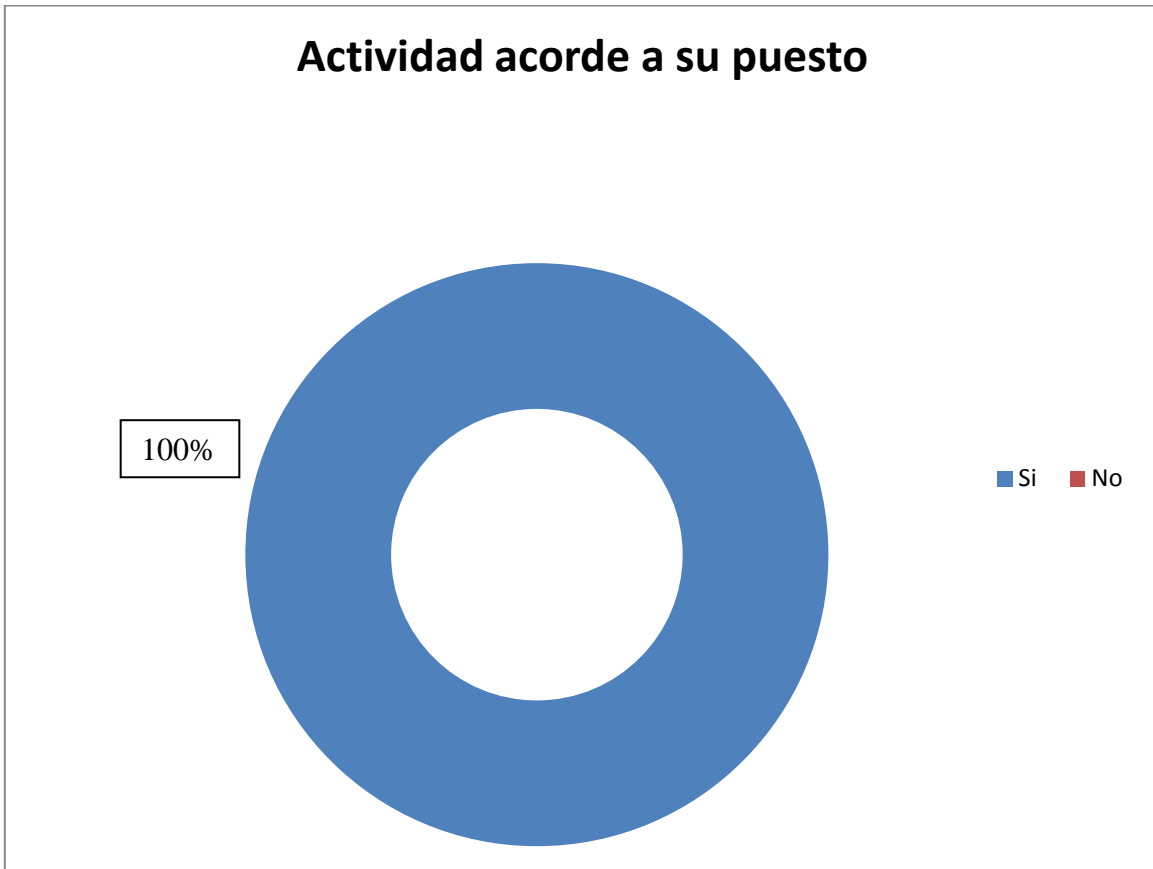


Los seis empleados encuestados mencionaron no conocer si existe algún manual o documento en el que se mencione las actividades o habilidades del puesto que ocupan, lo que quiere decir que la empresa no se preocupa por mantener informado al personal o que no se han preocupado por crear alguno.

#### Opinión

También nos confirma que puede haber choque de funciones, ya que al no estar descritas las funciones de cada puesto, el personal de otras áreas puede hacer funciones del área de ingeniería o viceversa.

6. ¿Considera usted que realiza labores que no le corresponden a su puesto?

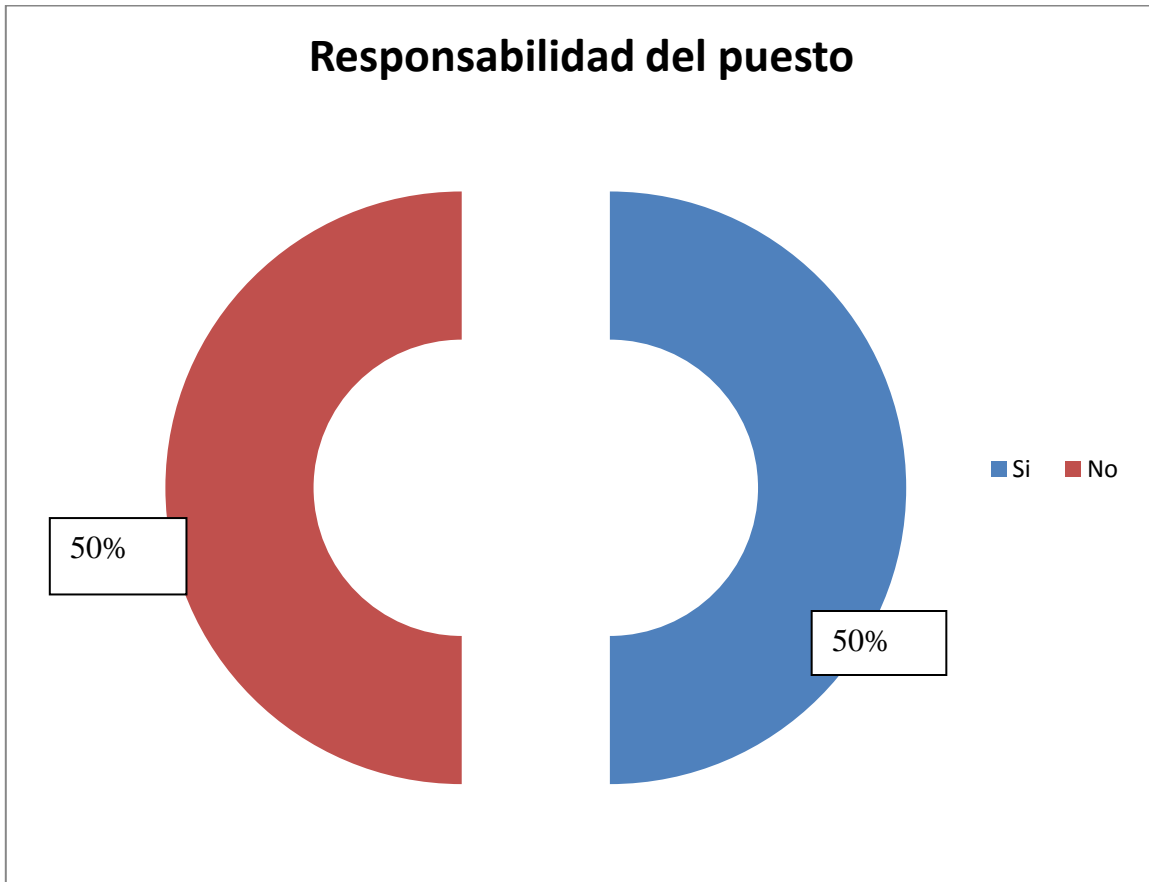


Los seis empleados encuestados mencionaron que si sienten que las actividades que realizan si corresponden al puesto que ocupan, esto quiere decir que la delimitación de las funciones por cada puesto no está mal.

#### Opinión

Los empleados sienten que sus actividades corresponden al puesto que ocupan debido a la experiencia que han acumulado y piensan que no interfieren con las actividades de los demás.

7. ¿Conoce usted la responsabilidad que implica el ocupar el puesto que tiene?



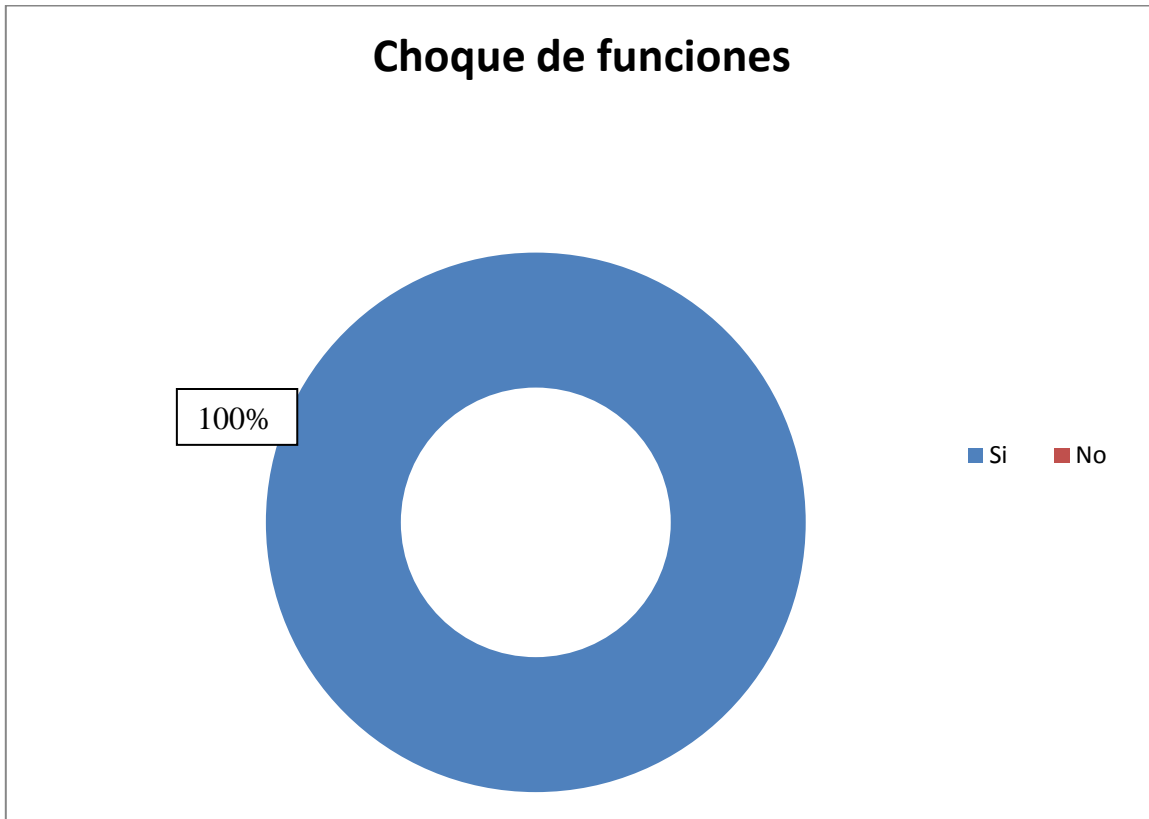
Solamente la gerente de ingeniería y los dos ingenieros, es decir el 50% de los encuestados dijeron conocer la verdadera responsabilidad que tiene su puesto, lo que nos da a entender que no conocen bien sus funciones y las consecuencias de sus errores laborales.

#### Opinión

El resultado de ésta pregunta es muy importante, ya que determina que los empleados necesitan conocer mejor cuáles son sus responsabilidades y funciones para que tengan idea de la magnitud de sus puestos, y esto nos da a entender que al no conocer la responsabilidad de su puesto, su trabajo no será eficiente.



8. ¿Considera usted que hay choque de funciones entre los distintos puestos?



Aquí los seis empleados a los que se les aplicó el cuestionario dijeron que sí perciben que alguien más interfiere con sus labores, es decir que hay choque de funciones.

Opinión

Con el resultado de ésta pregunta, resulta evidente que es necesaria una descripción de puestos en el área de ingeniería de la empresa.

## 9. Describa sus actividades diarias.

La gerente de ingeniería informó que ella se encarga de coordinar a los ingenieros, de decidir quiénes hacen un presupuesto y quiénes deben revisar lo hecho por sus compañeros, así como de supervisar lo hecho por todos los ingenieros.

La gerente de ingeniería expresó que ella es encargada de estar comunicada diariamente con los clientes, con el objetivo de saber que necesidades tienen o si requieren de un cambio en sus proyectos, así como de mantenerlos informados del avance de sus proyectos.

El auxiliar de ingeniería expresó que sus actividades diarias consisten en ayudar a la gerente en la coordinación y supervisión de los ingenieros, y reportarle todas las incidencias.

Los analistas expresaron que su actividad diaria consiste en analizar los precios unitarios de obra que se utilizarán en la realización de presupuestos para los proyectos ejecutivos, así como estar en constante comunicación y coordinación con los ingenieros.

Los ingenieros de presupuestos informaron que sus actividades diarias son: la realización de presupuestos para los proyectos ejecutivos a entregar, coordinación permanente con los analistas de precios y estar a disposición de la gerente en lo que pida.

10. Describa sus actividades periódicas.

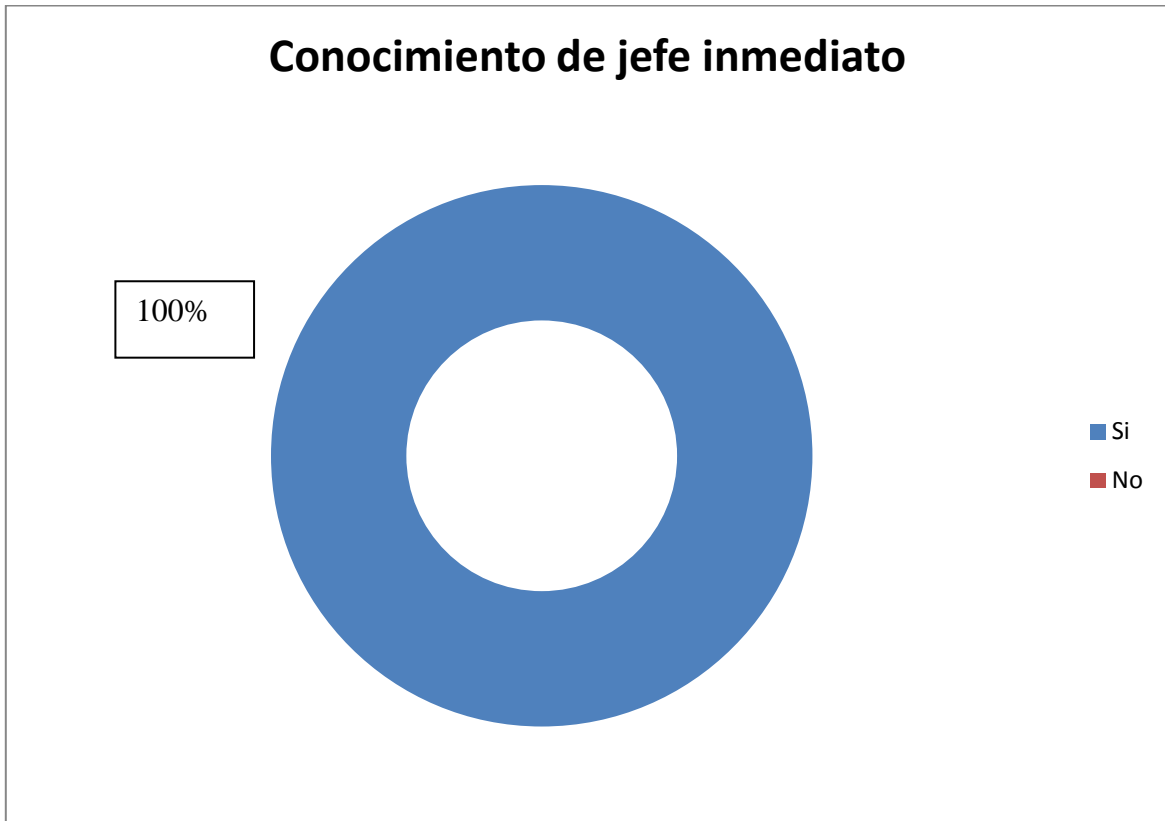
La gerente de ingeniería mencionó que sus actividades periódicas consisten en reunirse semanalmente con el director general de la empresa, la subdirectora y el gerente del área de arquitectura, para discutir y mantenerse informados acerca del trabajo de la semana; también mencionó que cada mes viaja a la ciudad de Manzanillo, Colima para supervisar los trabajos de expansión de un patio de contenedores que se está realizando en esa ciudad.

El auxiliar de ingeniería mencionó que sus actividades periódicas son las compras de material de oficina que se utilizan en el área de ingeniería, tales como hojas tamaño carta y oficio, tinta para las impresoras, grapas y lápices.

Los analistas mencionaron que sus actividades periódicas consisten en ayudar a la gerente de ingeniería y a la auxiliar en lo que les pidan, aparte de lo relacionado con el análisis de precios unitarios.

Los ingenieros manifestaron que sus actividades periódicas son supervisar las actividades que se realizan en los muelles del puerto de Veracruz por parte de la empresa PREDESA.

11. ¿Conoce usted quién es su jefe inmediato?



Este punto es importante debido a que nos indica si el empleado conoce a su jefe inmediato o no, lo que nos da a entender que la cadena de mando en el área de ingeniería si es conocida por los empleados.

12. ¿Qué puesto tiene su jefe inmediato?

La gerente de ingeniería mencionó que su jefa inmediata es la subdirectora de la empresa, el auxiliar de ingeniería informó que su jefa es la gerente de ingeniería, y tanto los analistas de precios unitarios como los ingenieros de presupuestos manifestaron que su jefe es el auxiliar de ingeniería.

13. ¿Qué conocimientos cree usted que sean necesarios para ocupar el puesto que tiene?

La gerente de ingeniería mencionó que para ocupar ese puesto se requiere ser ingeniero civil o ingeniero constructor, tener experiencia en campo de obra y conocer el manejo de la paquetería Microsoft Office y el programa Opus para la realización de presupuestos de obra.

El auxiliar de ingeniería mencionó que para ocupar este puesto es necesario ser ingeniero civil o ingeniero constructor, con experiencia en obra y realización de presupuestos, manejo de programa Opus y paquetería Microsoft Office.

Los analistas mencionaron que deben ser ingenieros civiles, y saber manejar la paquetería Microsoft Office, sobretodo el programa Excel.

Los ingenieros de presupuestos mencionaron que deben ser ingenieros civiles o afines, y tener conocimiento en el uso de programa Opus, y en Microsoft Office, especialmente del programa Excel.

14. ¿Cuántos años de experiencia considera usted que debe de tener la persona que ocupe éste puesto?

La gerente de ingeniería manifestó que para ocupar ese puesto es necesario tener una experiencia de por lo menos 10 años en campo de obra y construcción de obra civil.

El auxiliar de ingeniería mencionó que para ocupar ese puesto se requiere de por lo menos 1 a 2 años de experiencia en la realización de presupuestos y análisis de precios unitarios.

Los analistas de precios mencionaron que se debe de tener 1 año de experiencia en el área de proyectos de construcción.

Los ingenieros deben de tener experiencia de 1 año mínimo en construcción de obra civil y realización de presupuestos de obra.

### **3.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA DE INGENIERÍA DE LA EMPRESA PREDESA**


El manual de descripción de puestos se elaboró de acuerdo a la información obtenida durante la investigación a los empleados del área de ingeniería de la empresa PREDESA, donde cada empleado dio su punto de vista acerca de su trabajo en la empresa.

En la entrevista con la gerente de ingeniería, se confirmó que muchas veces los empleados del área no saben quién de ellos debe de realizar el análisis de precios unitarios, por lo que todos lo realizan y cada uno tiene resultados diferentes, lo que hace perder tiempo valioso de trabajo.

También fue posible conocer que hay actividades que ante la falta de descripción de puestos, se le da la instrucción a quien tenga menos carga de trabajo de realizar dichas actividades.

Por otro lado, la misma gerente de ingeniería nos comentó que un manual de descripción de puestos si es necesario, ya que el principal problema de esa gerencia es la falta de delimitación de funciones.

A continuación se presenta el manual de descripción de puestos del área de ingeniería:

	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	1 DE 26


**Manual de descripción de puestos**  
**Área de ingeniería**  
**“PREDESA”**

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ




	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	2 DE 26

## ÍNDICE

Introducción.....	4
Generalidades de la empresa .....	5
Objetivo del manual.....	6
Misión, visión y política de calidad .....	7
Estructura orgánica .....	8
Organigrama de la empresa.....	9
Organigrama del área de ingeniería.....	10
Descripción de puestos .....	11

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	3 DE 26

### ÍNDICE

Gerente de ingeniería.....11

Auxiliar de la gerencia .....15


Analista .....19

Ingeniero de presupuesto.....23

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	4 DE 26

## INTRODUCCIÓN

Para la empresa PREDESA, es indispensable contar con un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, para ganarnos su confianza y así posicionarnos como líderes en el ramo de proyectos de terminales marítimas.


El área de ingeniería es donde se realizan la mayor parte de los proyectos ejecutivos, esto mediante el análisis de precios unitarios y realización de presupuestos de construcción; es por eso que el presente manual detallará las tareas, responsabilidades, operaciones y funciones de los puestos de esta rama de la empresa, ya que resulta de vital importancia para el logro de los objetivos de toda la organización.

El manual de descripción de puestos es una herramienta indispensable en las organizaciones, ya que el personal que esté consciente de de sus funciones logrará encaminar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	5 DE 26

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

PREDESA es una empresa dedicada a la creación de proyectos ejecutivos para la construcción de terminales marítimas.


Su objetivo es convertirse en la empresa líder en este sector en la república mexicana, ofreciendo un servicio de calidad y excelencia que satisfaga a los clientes en todos los requisitos que pidan.

La empresa PREDESA surgió por la necesidad de ofrecer soluciones a los clientes que están invirtiendo en los puertos marítimos de la república mexicana, creando proyectos ejecutivos, presupuestos y precios de las obras que posteriormente se realizarán.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	6 DE 26

### OBJETIVO DEL MANUAL


El presente manual tiene como objetivo establecer las tareas, requerimientos y aptitudes de las personas que ocuparán los puestos del área de ingeniería de la empresa PREDESA.

Este manual permitirá incrementar el rendimiento de los trabajadores del área, proporcionar un mejor aprovechamiento de recursos y que los empleados ejecuten correctamente sus funciones.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	7 DE 26

## **MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD**

### **MISIÓN**

Desarrollar estudios y proyectos así como supervisión de obras de infraestructura relacionadas con los sistemas de transporte, brindando soluciones óptimas.

### **VISIÓN**

Consolidarse como una empresa líder en consultoría y supervisión, aportando soluciones con valor agregado.


### **POLÍTICA DE CALIDAD**

Proporcionar a nuestros clientes servicios de ingeniería con valor agregado orientados a la infraestructura del transporte para satisfacer sus expectativas, apoyado con personal calificado y el uso eficiente de los recursos, manteniendo una actitud proactiva y creativa que asegure la mejora continua en la calidad de nuestros servicios, cumpliendo así con nuestros objetivos de calidad.

ELABORÓ
---------

REVISÓ
--------

AUTORIZÓ
----------

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>8 DE 26</b>

## ESTRUCTURA ORGÁNICA

### 1. Dirección

- 1.1 Secretaria
- 1.2 Recepcionista

### 2. Subdirección

### 3. Gerencia de ingeniería

- 3.1 Auxiliar de gerencia
- 3.2 Analistas
- 3.3 Ingenieros


### 4. Gerencia de diseño

- 4.1 Auxiliar de gerencia
- 4.2 Arquitectos dibujantes

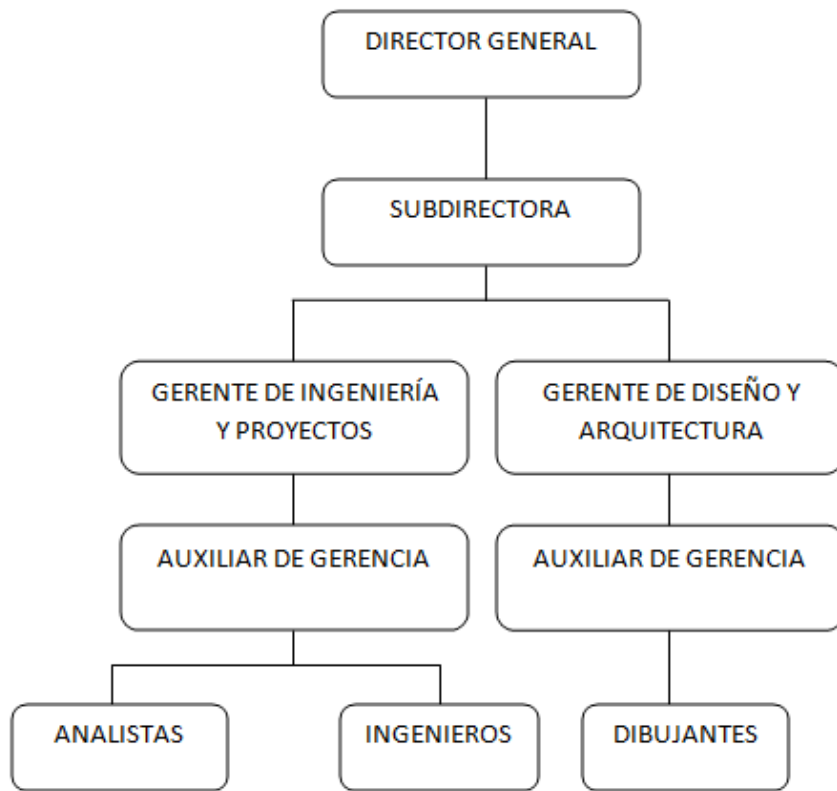
ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	9 DE 26

### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA




ELABORÓ

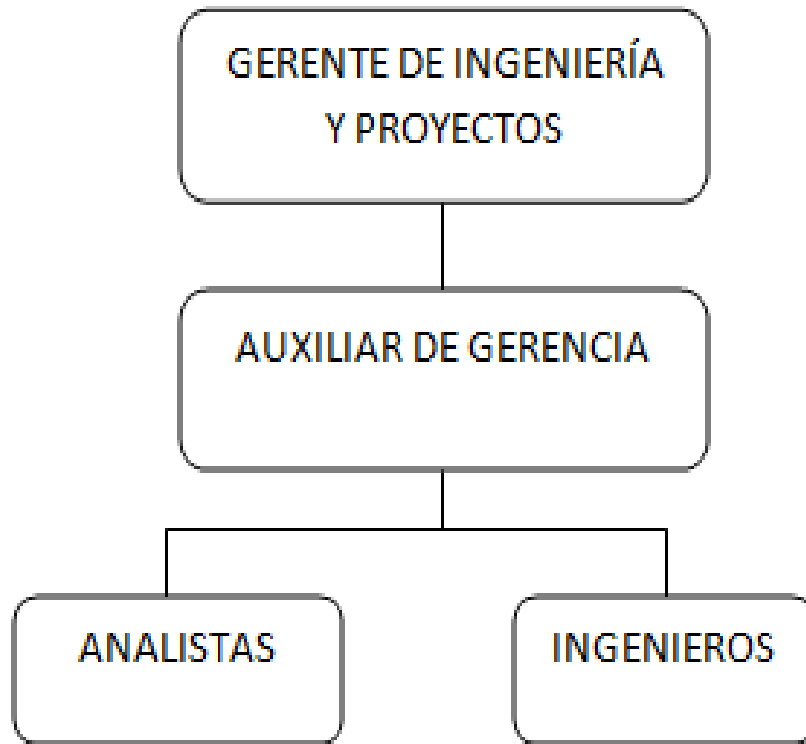
REVISÓ

AUTORIZÓ



	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	10 DE 26


**ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE INGENIERÍA**



ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

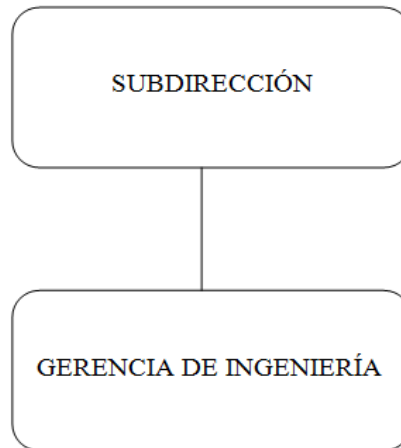
	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	11 DE 26

Puesto: **Gerente de ingeniería**

Ubicación: **Subdirección**

Reporta: **Subdirección**

Puestos subordinados: **Auxiliar de gerencia, analistas de precios unitarios, ingenieros de presupuestos.**



#### Descripción general del puesto


Es el puesto de mayor jerarquía dentro del área de ingeniería.

Administra, coordina a los ingenieros, a su auxiliar, supervisa y autoriza los presupuestos a realizar, supervisa la realización del análisis de precios unitarios.

ELABORÓ
---------

REVISÓ
--------

AUTORIZÓ
----------

	<p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE INGENIERÍA</b></p>	<p style="text-align: center;">HOJA</p>
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p style="text-align: center;">12 DE 26</p>

Descripción específica del puesto

*Actividades diarias*

- a) Coordinar a los ingenieros, decide quiénes hacen un presupuesto y quiénes deben revisar lo hecho por sus compañeros.
- b) Supervisar lo hecho por todos los ingenieros.


*Actividades periódicas*

- a) Se reúne con los clientes para explicar el desglose de precios, describe las características del proyecto.
- b) Supervisa a los residentes de obra en caso de tener encargada la supervisión.
- c) Reunirse semanalmente con el director general de la empresa, la subdirectora y el gerente del área de arquitectura, para discutir y mantenerse informados acerca del trabajo de la semana.
- d) Viajar a la ciudad de Manzanillo, Colima para supervisar los trabajos en aquella ciudad.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>13 DE 26</b>

*Conocimientos*

Ingeniero civil, ingeniero constructor o afín.

*Experiencia*

Mínimo 10 años de experiencia de campo en obra.

*Iniciativa*

El puesto tiene como misión la coordinación de los empleados del área y la supervisión de los presupuestos, así como la presentación de éstos a los clientes.

*Criterio*

Para la solución de problemas que se presenten en el área de ingeniería. Para programar el trabajo diario de los empleados.


*Responsabilidades*

- a) Del trabajo de los ingenieros y analistas de precios unitarios
- b) Del trato con clientes acerca de sus necesidades

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE INGENIERÍA</b></p>	<p style="text-align: center;">HOJA</p>
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p style="text-align: center;">14 DE 26</p>

### *Habilidades*

- a) Capacidad de liderazgo.
- b) Rápida resolución de problemas.
- c) Capacidad de desenvolverse ante los clientes y en obra.
- d) Conocimiento de paquetería Microsoft office y programa de presupuestos Opus.

### *Condiciones de trabajo*

La mayor parte de su trabajo se realiza en la oficina, y periódicamente viaja a la ciudad de Manzanillo, por lo que el mayor riesgo de trabajo se presenta al transportarse en avión.

### *Esfuerzo*


El trabajo requiere esfuerzo físico cuando se trata de viajar a otra ciudad, debido a los horarios de viaje que pueden ser muy temprano o muy tarde.

El esfuerzo mental se presenta siempre debido a las presiones y responsabilidades bajo las que se encuentra el ocupante

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

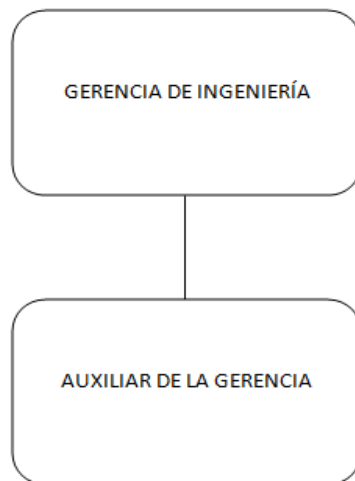
	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>15 DE 26</b>

Puesto: **Auxiliar de ingeniería**

Ubicación: **Gerencia de ingeniería**

Reporta: **Gerente de ingeniería**

Puestos subordinados: **Analistas, ingenieros de presupuestos.**



#### Descripción general del puesto


Es el segundo puesto de mayor jerarquía dentro del área de ingeniería.

Coordina a los ingenieros, ayuda en la supervisión de los presupuestos realizados, supervisa el trabajo de los analistas y le reporta su función a la gerente.

<b>ELABORÓ</b>  
------------------------

<b>REVISÓ</b>  
-----------------------

<b>AUTORIZÓ</b>  
-------------------------

	<p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE INGENIERÍA</b></p>	<p style="text-align: center;">HOJA</p>
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p style="text-align: center;">16 DE 26</p>

Descripción específica del puesto

*Actividades diarias*

- a) Ayudar a la gerente en la coordinación y supervisión de los ingenieros
- b) Reportarle todas las incidencias a la gerente.

*Actividades periódicas*

- a) Comprar el material de oficina que se utiliza en el área de ingeniería, tales como hojas tamaño carta y oficio, tinta para las impresoras, grapas y lápices.

*Conocimientos*

Ingeniero civil, ingeniero constructor o arquitecto


*Experiencia*

De 1 a 2 años de experiencia de campo en obra o realización de proyectos ejecutivos o presupuestos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>17 DE 26</b>

### *Iniciativa*

Este puesto requiere de iniciativa para tomar decisiones en ausencia de la gerente, y coordinación de los ingenieros y analistas.

### *Criterio*

El puesto requiere de criterio para informarle casos de importancia a la gerente y casos de menor importancia resolverlos él mismo.

### *Responsabilidades*

- a) De la comunicación entre analistas e ingenieros y la gerencia de ingeniería.
- b) Del apoyo a la gerente de ingeniería.
- c) De las compras de artículos de oficina.

### *Habilidades*


- a) Capacidad de liderazgo y rápida resolución de problemas.
- b) Conocimiento de paquetería Microsoft office y del programa de presupuestos Opus.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



	ÁREA DE INGENIERÍA	HOJA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	18 DE 26

*Condiciones de trabajo*

Trabajo de oficina, por lo que el riesgo es mínimo.


*Esfuerzo*

Esfuerzo mental, debido a las presiones de tiempo y al desgaste que supone coordinar a los ingenieros cuando se tienen que entregar proyectos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

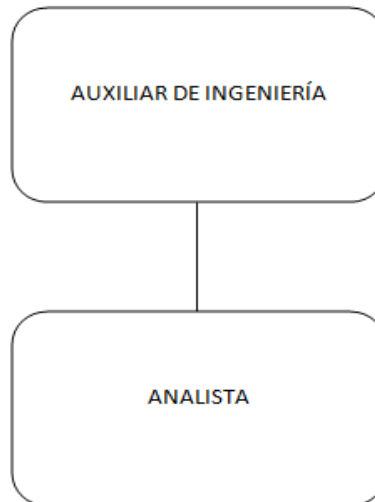
	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>19 DE 26</b>

Puesto: **Analista**

Ubicación: **Gerencia de ingeniería**

Reporta: **Auxiliar de ingeniería**

Puestos subordinados: **No tiene**




#### Descripción general del puesto

Es el puesto más bajo en el escalafón del área de ingeniería, junto con los ingenieros encargados de la realización de presupuestos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>20 DE 26</b>

Descripción específica del puesto

*Actividades diarias*

- a) Analizar los precios unitarios de obra que se utilizarán en la realización de presupuestos para los proyectos ejecutivos.
- b) Trabaja conjuntamente con los ingenieros encargados de la realización de presupuestos, ya que su análisis de los precios es fundamental para la realización de los proyectos ejecutivos.

*Actividades periódicas*

- a) Ayudar a la gerente de ingeniería y a la auxiliar en lo que les pidan, aparte de lo relacionado con el análisis de precios unitarios.

*Conocimientos*

Ingeniero civil o afín


*Experiencia*

Mínimo 1 año de experiencia de campo en obra o realización de proyectos ejecutivos o presupuestos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>HOJA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>21 DE 26</b>

### *Iniciativa*

El trabajo consiste en calcular y analizar precios de obra, por lo que debe estar dispuesto a estar pensando en detalles de los precios durante toda la jornada laboral.

### *Criterio*

Debe tener criterio para la solución de problemas referentes a los precios que está analizando para la realización de presupuestos y proyectos ejecutivos.

### *Responsabilidades*

- a) Responsable de los errores en los precios unitarios.
- b) Del éxito de los proyectos ejecutivos.


### *Habilidades*

- a) Ser bueno en matemáticas.
- b) Gusto por los números
- c) Dinámico y trabajador
- d) Conocimiento de programas Opus y paquetería Microsoft Office, sobretodo programa Excel.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	ÁREA DE INGENIERÍA	PÁGINA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	22 DE 26

*Condiciones de trabajo*

Trabajo de oficina, por lo que labora en un ambiente de poco esfuerzo físico y el riesgo de accidentes es mínimo.


*Esfuerzo*

El esfuerzo físico es mínimo, el esfuerzo mental es mucho debido al cálculo que debe realizar durante gran parte de su jornada laboral.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

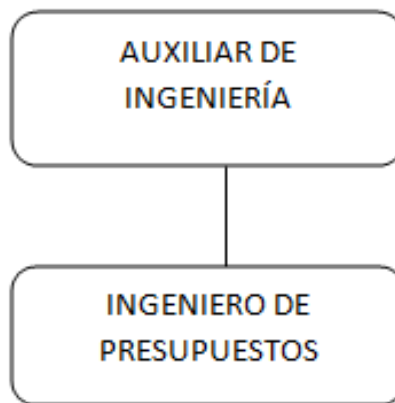
	<p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE INGENIERÍA</b></p>	<p style="text-align: center;">PÁGINA</p>
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p style="text-align: center;">23 DE 26</p>

**Puesto: Ingeniero de presupuesto**

**Ubicación: Gerencia de ingeniería**

**Reporta: Auxiliar de ingeniería**

**Puestos subordinados: No tiene**




Descripción general del puesto

Es el puesto más bajo en el escalafón del área de ingeniería, junto con los analistas de precios unitarios. Se encarga de realizar los presupuestos de obra para la realización de los proyectos ejecutivos en base a los precios que determinan los analistas.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	ÁREA DE INGENIERÍA	PÁGINA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	24 DE 26

Descripción específica del puesto

*Actividades diarias*

- a) Realización de presupuestos para los proyectos ejecutivos a entregar.
- b) Coordinación permanente con los analistas de precios.
- c) Estar a disposición de la gerente en lo que pida.

*Actividades periódicas*

- a) Supervisar las actividades que se realizan en los muelles del puerto de Veracruz por parte de la empresa.

*Conocimientos*

Ingeniero civil o afín


*Experiencia*

Mínimo 1 año de experiencia de campo en obra o realización de proyectos ejecutivos o presupuestos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	<b>ÁREA DE INGENIERÍA</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>25 DE 26</b>

*Iniciativa*

Para trabajar y realizar cálculos para el presupuesto y proyecto ejecutivo

*Criterio*

Para decidir qué precios unitarios son los más adecuados para el presupuesto, para el cálculo de gastos indirectos y para no molestar a la gerente con problemas mínimos.

*Responsabilidades*

En la creación de los presupuestos y en los errores que éstos contengan.

*Habilidades*

- a) Manejar paquetería Microsoft Office y programa de presupuestos Opus.
- b) Capacidad de resolver cálculos que se le presenten al instante.

*Condiciones de trabajo*


Mayormente de oficina, periódicamente se trasladan a la terminal marítima de Veracruz, donde pueden sufrir accidentes menores.

<b>ELABORÓ</b>  
------------------------

<b>REVISÓ</b>  
-----------------------

<b>AUTORIZÓ</b>  
-------------------------



	ÁREA DE INGENIERÍA	PÁGINA
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	26 DE 26

*Esfuerzo*

Mayormente mental al estar todo el día en la oficina; físico los días que deben ir a supervisar a la terminal marítima de Veracruz.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

El uso de un manual de descripción de puestos es muy importante para las organizaciones, sobre todo por la necesidad de responder rápidamente a los problemas que se presentan a diario por la complejidad del ambiente de trabajo en que se encuentran.

Éste manual permite al área de ingeniería de la empresa registrar y transmitir la información de sus puestos, funciones, conocimientos y habilidades, así como la estructura organizacional y sus relaciones con el entorno.

La división y distribución de funciones permite una mejor planeación del trabajo y un manejo lógico de la delegación de autoridad.

El principal problema que sufre el área de ingeniería de la empresa PREDESA, de acuerdo a los resultados de la presente investigación, reside en que no están delimitadas algunas funciones, esto debido a la falta de un manual que contenga una descripción de puestos.

En el capítulo uno de ésta investigación, planteamiento del problema, se propuso que los conflictos en la empresa son: duplicidad e interferencia con las funciones de otros, confusión en las funciones propias, baja productividad y tensión entre los empleados.

Con la creación del manual de descripción de puestos, fue posible mejorar el conocimiento que tienen los empleados del área acerca de sus tareas, funciones, responsabilidades y objetivos, para que PREDESA pueda ser una empresa con mejor servicio y más eficiente en sus funciones.

El manual, también servirá para que los futuros empleados del área de ingeniería sean informados de las aptitudes, conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para desempeñar el puesto que ocuparán.

Aunque durante la investigación se mantuvo una idea ordenada del diseño del manual, se le pueden hacer las modificaciones que la dirección considere convenientes, debido a las problemáticas o cambios en la empresa que se puedan presentar posteriormente.

Algunos de los cambios que se pueden presentar son: crecimiento de la empresa, contratación de más personal, creación de más puestos, apertura de otra área en la empresa y que esta absorba algunas funciones de la gerencia de ingeniería.

Otro cambio que se puede presentar sería una disminución de trabajo debido a la crisis económica, y los clientes no cuenten con dinero suficiente para invertir en proyectos o simplemente se quieran ahorrar su capital.

Los objetivos planteados en el capítulo uno fueron cumplidos en el capítulos dos y tres, gracias a la amable contribución de los empleados que en todo momento se mostraron dispuestos a cooperar con ésta investigación, entendiendo que les puede beneficiar en el futuro.

Por otra parte, los resultados del instrumento de medición permitieron formular de manera correcta el manual, esperando que la empresa logre sus objetivos y pueda ser la mejor en el ramo de los proyectos para terminales marítimas.

Por lo anterior, se acepta la hipótesis de trabajo.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Después de realizada la investigación, surgieron algunas ideas que pueden ayudar a resolver problemas que puedan presentarse en un futuro en la empresa con relación a los puestos de trabajo. Estas ideas son:

Implementar otros manuales en otras áreas de la empresa, de acuerdo al crecimiento que ésta vaya teniendo, como manual de procedimientos que explique detalladamente cada proceso que se haga, o un manual de políticas que especifique como se debe de actuar en determinadas ocasiones, todo esto pensando siempre en ofrecer un mejor servicio, para que la cartera de clientes se amplíe y los que ya son queden satisfechos.

Crear un manual de organización general de toda la empresa, que describa las relaciones de autoridad, estructura orgánica, atribuciones, marco legal o legislación y se haga la descripción de puestos de la organización.

Otra recomendación es la reorganización de funciones ocasionales, ya que los empleados del área no están familiarizados con estas funciones y es importante que lo estén para no mermar su rendimiento y así ofrecer un producto final al cliente de la mejor calidad posible.

Que la persona encargada de contratar al personal les informe a todos los que ingresen cuáles son las aptitudes, conocimientos y habilidades que necesitan, ya que podría haber gente en el puesto que no esté capacitada para desarrollarlo, lo que retrasaría el trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos, 4ª Ed., México, Trillas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, 9ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá., McGrawHill, 2002.

Diccionario práctico escolar, 2ª Ed., México D.F., Larousse, 2000.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Auditoría administrativa, 1ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2001.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Organización de empresas, 3ª Ed., México D.F., McGrawHill, 2009.

GÓMEZ MEJÍA, Luis, Gestión de recursos humanos, Madrid, Prentice-Hall, 2008.

MONDY, Wayne; Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, Prentice-Hall, 2005.

MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín; Rivas Merino, Sergio, La administración financiera del capital de trabajo: texto del siglo XXI, Cecs, México D.F., 2002.

MUNCH GALINDO, Lourdes, Administración del capital humano, Trillas, México, 2005.

MUNCH GALINDO, Lourdes; García Martínez, José, Fundamentos de administración, Trillas, México, 2010.

REYES PONCE, Agustín, Administración de personal. Sueldos y salarios, Limusa, México, 1992.

REYES PONCE, Agustín, El análisis de puestos, 13ª ed., México D. F., LIMUSA, 2001.

REZA TROSINO, Jesús Carlos, Aprendizaje total en las organizaciones, México, Panorama, 2000.

REZA TROSINO, Jesús Carlos; Reza Borja, Gabriela Giaconda, Administración total para las organizaciones del tercer milenio, Pac, México, 2001.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración moderna de personal, Ecafsa, México, 1996.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 3ª Ed., México D.F., Ecafsa, 2002.

SÁNCHEZ BARRIGA, Francisco, Técnicas de administración de recursos humanos, México, LIMUSA, 1996.

STONER F., James A.; Freeman R., Edward; Gilbert Jr., Daniel R., Administración, Prentice-Hall, 4ª Ed., México, 1996.

WERTHER, William B.; Davis, Keith, Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, 6ª Ed., McGrawHill, 2008.

### **Linkografía**

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20PUESTOS>

<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=461>