



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESTABLECERÁ LAS
FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA
EMPRESA MASCOTINA EN VERACRUZ, VERACRUZ”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CRISTINA BASURTO LONGO

Revisor de Tesis
DR. JUAN JOSÉ IBARRA GARCÍA

BOCA DEL RÍO, VER.

MARZO 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivos generales	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Hipótesis	10
1.5 Variables	10
1.6 Definición de variables	11
1.7 Tipo de estudio	12
1.8 Diseño de la investigación	13
1.9 Población y muestra	13
1.10 Instrumento de medición.....	14
1.11 Recopilación de datos.....	18
1.12 Proceso	18
1.13 Procesamiento	19

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

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	21
2.2 Conceptos	22
2.3 Manuales Administrativos	24
2.3.1 Objetivos de los Manuales Administrativos	25
2.3.2 Posibilidades	26
2.3.3 Limitaciones	27
2.3.4 Tipología de los Manuales Administrativos	27
2.4 Metodología para la investigación	32
2.4.1 Recopilación de la información	32
2.4.2 Interpretación y diseño de la información	33
2.4.3 Elaboración del Manual	34
2.4.4 Aprobación y actualización del Manual	34
2.5 Manual de Organización	34
2.5.1 Clasificación.....	35
2.5.2 Aspectos positivos del uso del manual de organización.....	35
2.5.3 Aspectos negativos del uso del manual de organización	36
2.5.4 Importancia de los Manuales de Organización	36
2.6 Procesos y etapas	37
2.6.1 Identificación	38
2.6.2 Índice	39
2.6.3 Introducción	39
2.6.4 Antecedentes históricos.....	39
2.6.5 Legislación	39
2.6.6 Atribuciones	39

2.6.7 Estructura orgánica.....	40
2.6.8 Organigrama	41
2.6.9 Misión.....	41
2.6.10 Funciones	41
2.6.11 Descripción de puestos.....	41
2.6.12 Directorio.....	42
2.7 Procedimiento general para su elaboración	42
2.7.1 Diseño del proyecto	42
2.7.2 Responsables	43
2.7.3 Delimitación del universo	44
2.7.4 Preparación del proyecto	44
2.7.5 Presentación del proyecto	45
2.8 Descripción de puestos.....	45
2.9 Análisis de Puesto	46
2.9.1 Estructura del Análisis de Puesto	47
2.9.2 Requisitos Intelectuales	48
2.9.3 Requisitos Físicos	48
2.9.4 Responsabilidad adquirida.....	48
2.8.5 Condiciones de trabajo	49
2.10 Métodos del Análisis de Puesto.....	49
2.10.1 Método de observación directa	50
2.10.2 Método del cuestionario	50
2.10.3 Método de la entrevista	51
2.10.4 Método mixto	51
2.11 Introducción del Manual de Organización en la empresa	54
2.12 Actualización del Manual de Organización	54

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Situación actual de Mascotina	55
---	----

3.2 Realización del Manual de Organización de Mascotina	56
3.2.1 Identificación	58
3.2.2 Índice o contenido.....	59
3.2.3 Introducción	60
3.2.4 Antecedentes históricos.....	61
3.2.5 Base Legal	62
3.2.6 Estructura orgánica.....	65
3.2.7 Organigrama	66
3.2.8 Misión, Visión y Valores.....	67
3.2.9 Funciones	69
3.2.10 Descripción de puestos.....	71
3.2.11 Directorio.....	105

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones	106
4.2 Recomendaciones	107

BIBLIOGRAFÍA	109
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas con mayor éxito son aquellas que tienen conocimiento sobre la empresa y la estructura de la misma, gracias a que utilizan como estrategia la elaboración de un manual de organización.

Actualmente muchas empresas están optando por crear su propio manual de organización, de esta manera obtienen mejores resultados como: mayor eficiencia y eficacia en las actividades de cada uno de los trabajadores, mejores tiempos, reducción de costos, entre otros.

El Manual de organización facilitará la identificación de problemas, para su pronta solución, de igual manera servirá para la capacitación y adiestramiento del personal que se vaya a integrar. Con este manual la empresa podrá funcionar mejor, lo cual es de suma importancia debido al número de competidores existentes en el mercado y cualquier descuido puede ser un factor de insatisfacción, que provoque cambios en las preferencias de los clientes.

El Manual de Organización tiene por objeto integrar en un solo documento, la información básica de los antecedentes, marco jurídico-administrativo, legislación, estructura orgánica, los objetivos y las funciones de cada una de las áreas de la empresa.

Este manual tiene la finalidad de que la empresa cuente con un documento que muestre como está estructurada la misma, los trabajadores que la integran y las funciones de cada área, para lo cual se aplicaron cuestionarios al personal de la empresa, así como una entrevista al gerente general.

Es muy importante contar con toda la información de cada puesto de la empresa para que los trabajadores conozcan con exactitud cuáles son las actividades a desarrollar en su puesto y así evitar duplicidades y delimitar responsabilidades; logrando mediante la correcta implementación del manual un mejor rendimiento laboral que ayude a cumplir con los objetivos de cada área de trabajo.

Este manual se elabora para la mayor eficacia y eficiencia de las actividades de la empresa Mascotina, ubicada en Av. 2 abril número 1253 esquina Av. Cristóbal Colón en el Fraccionamiento Reforma en este Puerto Veracruz, México. Esta empresa se dedica a la venta de alimento, insumos y accesorios para mascotas.

En el capítulo uno, se muestran los motivos por lo que se decidió realizar este tipo manual, se mencionan los problemas y situaciones que se presentaron durante la recopilación de información, las limitaciones, se plantean los objetivos que se persiguen, así como los instrumentos que se utilizaron para obtener la información de la empresa Mascotina.

En el capítulo dos, se expone la información que se obtuvo de diferentes libros, misma que sirvió para facilitar la comprensión del tema y poder llevarlo a cabo. Se puede observar desde los inicios de lo manuales, conceptos, tipos, descripción de puestos y todo lo relacionado con el proyecto.

En el capítulo tres, se podrá observar la situación actual que presenta la empresa Mascotina, así como el manual de organización finalizado y autorizado por

el área correspondiente, este manual representa una ayuda para hacer pequeños cambios, que logren grandes cosas.

En el capítulo cuatro se observan las conclusiones del proyecto, las dudas y/o correcciones, así como las sugerencias que la empresa Mascotina podría introducir para lograr mejores resultados.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Mascotina después de más de quince años en el mercado veterinario consolidándose como una empresa cien por ciento veracruzana; a la fecha no cuenta con un manual de organización, debido a esto se ha generado una serie de problemas como la falta de eficiencia en los empleados al realizar sus funciones, duplicidad de mando dado que a la hora de tomar las decisiones no se encuentra definido quien está a cargo.

Por ejemplo, hay duplicidad de pedidos por parte del departamento de ventas, ya que en ocasiones hacen el pedido del faltante sin consultar al gerente de compras, por lo cual en varias ocasiones tenemos un superávit de ciertas líneas de alimento.

En otras ocasiones el departamento de limpieza no hace un inventario de los productos que se ocupan constantemente, como el papel higiénico, toallas y jabón de manos ya que considera que no es parte de sus funciones.

Por lo tanto, ayudará a coordinar, registrar datos e información de manera organizada, ya que se utilizará para comunicar de manera clara, sencilla y concreta el procedimiento de cada una de las áreas de la empresa con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de las funciones a realizar; a lo cual se busca responder:

¿Cómo un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de la empresa?

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Con esta herramienta se pretende favorecer tanto la empresa como los empleados ya que un manual de organización permite corregir problemas tales como: ineficiencia de los empleados, por la falta de claridad en sus responsabilidades, duplicidad de tareas, confusión de la autoridad en línea, por citar algunos. Por otro lado, mejora la comunicación en todos los niveles, generando con esto un mejor rendimiento laboral, la obtención de mejores resultados y el alcance de los objetivos de la empresa. Además de facilitar el desarrollo de actividades, se tiene a la mano un documento que con mayor facilidad y de una forma concreta despeja todas las dudas, respecto de los procedimientos a desempeñar en cada una de las áreas dentro de la organización.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un manual de organización para establecer las funciones de cada una de las áreas de la empresa Mascotina de Veracruz, Ver.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar los antecedentes de las funciones de cada una de las áreas de la empresa.
- Definir qué se entiende por manual de organización.
- Establecer los tipos de manuales que existen.
- Elaborar un manual de organización para establecer las funciones de la empresa Mascotina.

1.4 HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de Mascotina de Veracruz, Ver.

HIPÓTESIS NULA.

Un manual de organización no establecerá las funciones de cada una de las áreas de Mascotina de Veracruz, Ver.

HIPÓTESIS ALTERNA.

Un manual de procedimientos permitirá delimitar las funciones de cada área dentro de la empresa Mascotina de Veracruz, Ver.

1.5 VARIABLES.

Variable independiente: Manual de organización.

Enlace: Establecerá.

Variable dependiente: Funciones.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE CONCEPTUAL

Manual: “Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otros”.¹

Organización: “Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados”.²

Manual de organización: Conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas que se asignan a cada subordinado una tarea específica.

Funciones: “Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica necesarias para cumplir las atribuciones encomendadas a la organización”.³

¹ Hernández-Orozco, Carlos *Análisis administrativo técnicas y métodos*, 5ª Edición, Editorial EUNED, 2017, Pág. 135.

² Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. , *Administración una perspectiva global y empresarial* ,15ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2017, Pág. 37.

³ Benjamín, Enrique, y Fincowsky, Franklin, *Organización de Empresas*, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2018, Pág. 251.

Área: “Parte de una organización que puede ser diferenciada por las funciones que realiza”.⁴

Función de área: Conjunto de tareas o de obligaciones que ejercen los subordinados en una parte de la organización.

VARIABLE OPERACIONAL.

Un manual de organización cuenta con el siguiente protocolo según Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín:

- Identificación
- Índice o contenido
- Prólogo, introducción o ambos
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Misión
- Funciones
- Descripción de puestos
- Directorio

1.7 TIPO DE ESTUDIO .

Es de orden confirmativo por que busca disponer de las características, conocimientos y hechos que suceden dentro de la empresa; a través de un manual

⁴ Alles, Martha Alicia, *Diccionario términos de recursos humanos*, 2018, Editorial Granica, Pág. 53.

de organización que ayudará establecer las funciones de cada una de las áreas de Mascotina de Veracruz, Ver.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Es de campo no participativo y de orden descriptivo ya que a través de un manual de organización se ayudará a establecer las funciones de cada una de las áreas de Mascotina de Veracruz, Ver. en un tiempo longitudinal.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Se realizará un cuestionario de orden no probabilístico e intencional aplicable a los siguientes 9 puestos que se muestran:

- Gerente general
- Subgerente
- Jefe de administración
- Jefe de ventas
- Jefe de personal
- Contador
- Vendedor
- Repartidor
- Limpieza

Se llevó a cabo una entrevista al Gerente General.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Se aplicará un cuestionario a cada uno de los empleados de Mascotina de Veracruz, Ver., así como una entrevista al gerente general de la empresa para recopilar datos importantes para la elaboración del manual de organización.

Se presenta el modelo de cuestionario que fue aplicado a los puestos.

Nombre:

Fecha:

Sucursal:



Cuestionario para el Análisis de Puestos.

-La información que a continuación se solicita está orientada a definir el cargo o puesto que usted ocupa dentro de la Empresa.

-Llene el cuestionario pensando que sus explicaciones están destinadas a un lector que no está familiarizado las funciones que realiza.

-La información contenida en este cuestionario, tienen carácter confidencial.

-El espacio que brindamos en este cuestionario no debe de ser una limitante para responder adecuadamente.

-Estas preguntas se relacionan con el puesto y no con la persona que lo ocupa.

1.- ¿Cuál es el puesto o función principal que desempeña?

2.- ¿En qué lugar desempeña sus funciones?

3.- ¿A quién reporta los resultados de las actividades que realiza?

Jefe inmediato: _____

Reporta además a:

Puesto o nombre _____ Razón por la que reporta _____

Puesto o nombre _____ Razón por la que reporta _____

4.- ¿Supervisa a alguien en sus labores? Sí ___ No ___

¿A quién supervisa usted en sus labores?

5.- ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Internos (dentro de la empresa)

Puesto, Nombre o Dpto. _____ Razón: _____

Puesto, Nombre o Dpto. _____ Razón: _____

Externos (fuera de la empresa)

Contacto _____ Razón: _____

Contacto _____ Razón: _____

6.- ¿Cuántas horas labora usted? (no incluya horas de comida).

7.- ¿En qué consiste su trabajo, que fin tiene?

Descripción de Funciones.

8.- Enlista las funciones que desempeña en su puesto de la más importante a la menos importante.

FUNCIÓN	FUNCIÓN	RESULTADO FINAL	TIEMPO
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Qué tan seguido lo hace? Diario, Periódico, Eventual

--	--	--	--

Iniciativa.

9.- Subraya la que más se ajuste a la iniciativa que requiere el puesto que desempeñas.

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.
- c) Exige pensar métodos, mejoras, procedimientos para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, entre otros.
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, procedimientos entre otros.

Especificaciones del Puesto.

10.- ¿Qué conocimientos técnicos teóricos o prácticos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Conocimientos Necesarios	Si	No	Razón por la que se necesita
Operaciones Aritméticas.			
Uso de Herramientas (cuchillos, entre otros.)			
Conocimiento del Material de venta.			
Manejo de Microsoft Office.			
Estrategias de Venta.			
Conocimientos Contables.			
Estrategias de Persuasión.			
Otros:			
Otros:			

11.- ¿Qué nivel de estudios tiene? ¿Qué nivel de estudios cree que se necesita para realizar el trabajo?

Nivel de estudios actual _____ Nivel de estudio necesario _____

12.- ¿Qué equipo, maquinaria, herramienta de trabajo maneja como parte de sus actividades?

13.- ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y documentos es responsable? (del más importante al menos importante).

14.- ¿Cuánto es su ingreso semanal?

15.- Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades.

16.- ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con frecuencia en su trabajo?

17.- ¿Realiza esfuerzos físicos como parte de sus tareas? Sí_____ No_____

18.- ¿En qué consisten los esfuerzos físicos que realiza como parte de sus tareas?

Esfuerzo	Si	No	% Tiempo que se realiza
Jalar			
Empujar			
Sujetar			
Otros:			

19.- ¿Qué otras características o habilidades especiales se deben poseer para desarrollar sus funciones?

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.

Se consultaron libros de administración referente al tema de manuales administrativos y manuales de organización, aplicación de cuestionarios, técnicas de entrevista no estructurada por el modo de fluidez y observación directa.

La recolección de datos y la entrevista con el Gerente General se llevó a cabo en Mascotina de Veracruz, Ver. ubicada en Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma los días 8 y 9 de Octubre del 2020.

1.12 PROCESO.

De los libros “Organización de Empresas”, “Análisis administrativo técnicas y métodos, Administración una perspectiva global y empresarial” y “Diccionario términos de recursos humanos” se utilizan para el protocolo y definición de las variables, apoyo en el marco teórico, así como guía para la elaboración del manual de organización.

El cuestionario se utiliza para realizar la descripción de puestos, la entrevista para recopilar información y de esta manera conocer el funcionamiento e historia de la empresa.

1.13 PROCESAMIENTO.

Para la realización del proyecto se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Se aplicó un cuestionario a los empleados en las instalaciones de Mascotina de Veracruz, Ver., dividido por áreas.
- Se llevó a cabo una entrevista con el gerente general, para obtener los antecedentes históricos.
- La elaboración del manual de organización se llevó a cabo en Mascotina de Veracruz, Ver.
- El marco teórico se elaboró recopilando información de diferentes libros.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS.

Una vez realizada la metodología, marco teórico y resultados se comprobó que un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de Mascotina de Veracruz, Ver.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Tener un manual de organización sirve para favorecer a la empresa ya que se podrán solucionar los diferentes problemas con los que cuenta tales como la ineficiencia de los empleados al realizar sus actividades y la duplicidad de jerarquías, de esta manera tendrán un mayor desempeño al ejecutar las actividades que les corresponden dentro de su área.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos de esta investigación fueron la falta de actualización de los libros, así como el poco tiempo disponible del personal de Mascotina de Veracruz, Ver. para colaborar con la investigación y la entrevista.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES.

En este punto, se muestra desde cuando se empezó a formar la necesidad de los manuales, así como la ventaja de los mismos, dando una mejor comprensión de las deficiencias de una empresa en las jerarquías, organización y comunicación de sus áreas.

El uso de los manuales data de los años de la segunda guerra mundial, ya que se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales que se enseñó a los soldados las actividades y procedimientos que deberían realizar en campaña.

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

Es un hecho que los manuales administrativos protagonizan un elemento importante para la toma de decisiones, la mejora continua y un mejor desempeño.

Los manuales administrativos se crearon como medios de comunicación y coordinación para obtener un control que permita registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización.

2.2 CONCEPTOS

Aquí se muestran varios ejemplos de conceptos de diferentes autores desde su propia perspectiva, explicando el contenido, la importancia y objetivos de un manual.

Duhalt Kraus Miguel A., un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historias, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Terry G.R “es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G define al manual como: “una expresión formal de todas las informaciones de instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; de una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Gómez Ceja, Guillermo “El manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de

desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en tal forma, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas”.⁵

Franklin F., Enrique Benjamín dice que “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas”.⁶

Rodríguez Valencia, Joaquín menciona “Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, entre otros”⁷

Munch Galindo, Lourdes dice que “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”.

Manual “es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio entre otros.”⁸

⁵ Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, 8ª ed., México D.F., McGraw Hill, 2017, p.378

⁶ Franklin F., Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 4ª ed., México D.F., McGraw Hill, 2018, p. 170

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 4ª ed., México D.F., Thomson Learning, 2017, p. 57

⁸ Hernández Orozco, Carlos, *Análisis administrativo técnicas y métodos*, 5ª edición, EUNED, 2017, p. 135

Organización “asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.”⁹

Manual de organización es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información para determinar una tarea específica a cada subordinado y determina canales de autoridad y comunicación.

Funciones “Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”.¹⁰

Empleados “personas que laboran directamente en un trabajo o tarea, que no son responsables de supervisar el trabajo de otros”.¹¹

2.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que ayudan como medio de comunicación y organización para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos para que desempeñe mejor sus tareas.

⁹ Koontz H. Wehrich H. y Cannice M, *Administración una perspectiva global y empresarial*, 15ª edición , Mc Graw Hill, 2017, p. 37

¹⁰ Franklin F., *Enrique Benjamín, Organización de empresas*, 4ª ed., México D.F., McGraw Hill, 2018, p.251

¹¹ Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A., *Fundamentos de Administración*, 10ª edición, Prentice Hall, 2017, p. 3

Los manuales administrativos son muy importantes debido a lo complejo que puede llegar a ser la estructura de algunas empresas, el volumen de operaciones, los recursos con los que cuentan, la demanda de productos y/o servicios, y la adopción de la tecnología de la información para atender de la mejor manera todos os aspectos.

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, en la cual se establecen claramente objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones dentro de la empresa, debido a que facilitan el aprendizaje y proporcionan orientación precisa y clara.

La elaboración del manual de administración depende de la información y necesidades de la empresa, para definir con que tipo de manuales se debe contar.

Deben distribuirse a todo el personal de la empresa, ya que el conocimiento que todos tengan de este, contribuye con una buena comunicación entre todos los empleados de la organización, en consecuencia, son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

2.3.1 Objetivos de los manuales administrativos

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa de acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Permite una visión de conjunto de la organización.
- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- Especificar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para fijar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Ayuda a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Ayudar como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Exponer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Simplificar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.3.2 Posibilidades

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a fortalecer y establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, entre otros.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones

- Garantizan la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización de trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Facilita identificar los problemas de la organización.
- Evita problemas jurisdiccionales.
- Sirve como guía para los nuevos integrantes de la empresa.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

2.3.3 Limitaciones

- Si se realiza en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos.
- Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.

2.3.4 Tipología de los Manuales Administrativos

Por su naturaleza o áreas de aplicación

- **Microadministrativos**

Son lo que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

- **Macroadministrativos**

Son los documentos que contiene información de más de una organización.

- **Mesoadministrativos**

Incluyen una o más organización de un mismo sector de actividades o ramo específico, se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su contenido

- **De organización**

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

- **De procedimiento**

Constituyen un documento técnico que contiene la información sobre la sucesión cronológica y secundaria de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y e incrementos de la productividad.

- **De gestión de la calidad**

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluyen información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad; responsabilidad y autoridad de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; realización del servicio o producto; mediación, análisis y mejora, y referencias normativas.

- **De historia de la organización**

Son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimientos, logros, evolución, situación y composición. Esto proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales, también sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, entre otros.

- **De políticas**

También conocido como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. Este manual permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos
- Servir de base para un constante y efectiva revisión

- **De contenido múltiple**

Se concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más variable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.

- **De puestos**

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

- **De técnicas**

Detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

- **De ventas**

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.

- **De producción**

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituyen un auxiliar muy valioso para uniformar y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- **De finanzas**

Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su capacitación, aplicación, resguardo y control.

- **De personal**

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

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para el análisis y evaluación de puestos y el reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Normatividad.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones.

- **De operación.**

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

- **De sistemas**

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informativos, entre otros de una organización.

Por su ámbito

- **Generales**

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su

equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- **Específicos**

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización: por convención, incluyen la descripción de puestos.

2.4 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, solamente existen ciertos lineamientos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente manera:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información
- Elaboración del manual
- Aprobación y actualización del manual

2.4.1 Recopilación de información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es importante tener claro el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes se dirige y los términos que se utilizarán.

La información debe recopilarse con la ayuda de todo el personal de la empresa.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y/o por observación, se recomienda utilizar las tres técnicas y relacionar la información resultante en cada una de las técnicas.

2.4.2 Interpretación y diseño de la información

En esta etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma y sentido a la información recopilada con cualquiera de las tres técnicas mencionadas.

Es importante analizar todos los datos recopilados, probablemente mucha de la información no será necesaria incluirla dentro del manual por ser considerada sin valor alguno para los usuarios directos, pero también se puede determinar que hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar otra etapa de recopilación y de esa manera obtener la información faltante.

Es en esta etapa donde se comparan los resultados de la información recopilada verbalmente (entrevistas) contra la información que viene de los cuestionarios y/o observación.

La depuración y complemento de información es sumamente importante para no elaborar documentos administrativos que no reflejen la situación de la empresa, si no todo lo contrario, se alejen de la realidad, por lo que toda la información debe ser revisada por los entrevistados y aceptada por los superiores de cada uno.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que nos permita ver claramente el contenido del documento y poder realizar las modificaciones necesarias para su mejor comprensión.

2.4.3 Elaboración del Manual

La elaboración del manual es la etapa más sencilla pero también la más laboriosa, su finalidad es establecer un documento final bajo ciertos lineamientos claros, utilizando un lenguaje sencillo para que logre la comprensión y la adecuada ejecución de los trabajadores de la empresa.

Dentro de la elaboración es importante incluir conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del manual.

2.4.4 Aprobación y actualización del Manual

Las causas que originan la aprobación y actualización del Manual surgen cuando se detecta que se puede mejorar para cumplir con los objetivos de la empresa de manera eficiente; cuando se presenta cualquier cambio dentro de la empresa se recomienda la actualización del Manual para obtener mejores resultados que sean beneficiosos para la empresa.

Los encargados de la aprobación del Manual puede ser el Gerente General, El Jefe de la dependencia y/o un departamento para el efecto. En realidad, no importa quien o quienes lo aprueben, lo importante es que se haga de manera formal, ya que estos manuales serán consultados por los colaboradores de la empresa

2.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En este punto veremos la clasificación de los manuales de organización, los aspectos positivos y negativos que pueden tener efecto en la empresa.

Ibidem, p. 265

Instrumento de trabajo necesario para normar y especificar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante la adecuada implementación la correspondencia funciones entre puestos y estructura.

Para la elaboración del mencionado manual, se propone el seguimiento de 3 etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: recabar información, análisis de información e integración del manual.

2.5.1 Clasificación

Según su ámbito de aplicación los manuales de organización se clasifican en: Generales y Específicos o Particulares.

- Generales. Contienen información de toda la organización: estructura, funcionamiento y, en ocasiones nombre de los empleados y número de plazas.
- Específicos. Concentran información de una unidad administrativa, área, puesto o equipos en particular. Contienen asimismo un apartado referente a la descripción de puestos.

2.5.2 Aspectos positivos del uso del Manual de Organización

- Contribuye a exponer y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización ayuda a facilitar el conocimiento de los fines y objetivos de la empresa.
- Los manuales de organización proporcionan información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.

- Medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

2.5.3 Aspectos negativos del uso del manual de organización.

- La elaboración del manual es costosa y requiere tiempo.
- Debido a que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad es la actualización del manual.
- Cuando son excesivamente descriptivos y circunstanciales tiene efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y se encuentra atado en perjuicio de su iniciativa.

2.5.4 Importancia de los manuales de organización.

Los manuales de organización son de gran importancia para cualquier empresa por las razones siguientes:

- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslinda responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

2.6 PROCESOS Y ETAPAS

Manual de organización

Es un documento de control administrativo cuyo propósito, es orientar al personal de la empresa en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo, ya que describe las funciones de cada una de las áreas de la empresa; asimismo, ayuda a delimitar responsabilidades, evitar duplicidades, y sirve como herramienta de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos.

Los objetivos de un manual de organización:

- Definir la estructura de la empresa que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento de la organización.
- Establecer los objetivos y funciones de cada puesto con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y/o duplicidad de funciones.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr la adecuada interrelación entre los integrantes de la empresa.
- Ayudar a mejorar el rendimiento de cada uno de los trabajadores.
- Facilitar la entrada de un nuevo colaborador a la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

- Apoyar a mejorar el desarrollo y desempeño de las funciones y procesos con eficacia y eficiencia.
- Indicar las funciones básicas de cada uno de los colaboradores de la organización, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.
- Determinar la ubicación y las tareas específicas que cumplirán los cargos, dentro de la empresa.
- Precisa las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y trabajadores sobre sus funciones, su ubicación en la estructura general de la empresa, de las relaciones formales y funcionales.

2.6.1 Identificación.

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de esta
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativas responde de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para llenar con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

2.6.2 Índice o contenido.

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

2.6.3 Prólogo, introducción o ambos.

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

2.6.4 Antecedentes históricos.

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

2.6.5 Legislación o base legal.

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el *Diario Oficial*).

2.6.6 Atribuciones.

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

2.6.7 Estructura orgánica.

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que se presenta a continuación:

1.0 Director general.

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría

1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente divisional "A"

1.1.2 Gerente divisional "B"

2.6.8 Organigrama.

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

2.6.9 Misión.

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

2.6.10 Funciones.

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

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

2.6.11 Descripción de puestos.

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

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, puesto, ámbito de operación, entre otros).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales de línea y asesoría.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencias, iniciativa y personalidad.

2.6.12 Directorio.

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual; por necesidad del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

2.7 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA SU ELABORACION

En este punto veremos el diseño, responsables, limitaciones del personal y la jerarquía de necesidades.

2.7.1 Diseño del proyecto

El diseño del manual requiere de mucha precisión, para presentar los datos con la mayor exactitud y objetividad posible para no confundir a quien lo consulta. Por ello se debe prestar mucha atención en todas y cada una de las etapas de integración. En el manual se deben establecer componentes básicos de elaboración del manual:

- Antecedentes
- ¿Qué necesidades va a satisfacer?
- Resultados que se pretende obtener
- Costo que implicará

Su diseño debe ser un documento muy bien elaborado y desarrollado con base a lo que realmente va a satisfacer, ya que los superiores de la organización tomarán decisiones muy importantes para este proyecto y para cada uno de los departamentos.

2.7.2 Responsables

Al iniciar el proyecto es indispensable no distribuir la responsabilidad en diversas personas, la mejor opción es elegir un departamento que sea competente, que normalmente realiza actividades de organización, métodos, procedimientos, planeación o servicios administrativos. Debe conocer a la organización en cuanto a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

Asimismo, es posible contratar los servicios de consultores externos.

Una vez concluido el proceso, el siguiente paso que debe realizar este grupo es la divulgación del manual a cada uno de las áreas y asegurarse que lo comprendan en su totalidad.

2.7.3 Delimitación del universo

Los responsables del manual deben definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y coherente; por lo tanto, deben examinar el nivel requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades.

2.7.4 Preparación del proyecto

Una vez que se recabo la información necesaria, el proyecto debe incluir los aspectos siguientes:

- Antecedentes: Recuento de todos los manuales preparados con anterioridad.
- Naturaleza: Tipo de manual que se requiere realizar.
- Alcance: Área que abarca el manual.
- Justificación: Exposición de las razones por las cuales se va a llevar a cabo el estudio.
- Objetivos: Finalidad del estudio. Logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia: Forma en como se van a dirigir los cursos de acción y asignación de recursos adecuados.
- Acciones: Actividades necesarias para establecer el manual.
- Recursos: Medios humanos, materiales, financieros y tecnológicos para llevar a cabo el manual.
- Costo: Cantidad específica de recursos financieros para realizar el proyecto.
- Resultados: Beneficios que se obtendrán como consecuencia de la aplicación del manual.
- Programa de trabajo: Modo en como se va a realizar el estudio, ilustrado, con graficas, organigramas, cuadros de reparto, diagrama de flujos, entre otros.

Es necesario que el manual satisfaga las necesidades de la empresa y justifique el tiempo y recursos que se invirtieron en él.

2.7.5 Presentación del Proyecto

Una vez terminado y revisado la elaboración del proyecto del manual, debe presentarse a las personas y/o grupos, con el fin de obtener la autorización. El fin de la presentación es detectar cualquier falta de información en caso de darse, debe resolverse de inmediato.

Dado el visto bueno por parte de todas las instancias, es preciso pensar en el proceso de divulgación.

2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman un trabajo específico. Es el proceso que consiste en enumerar las funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa y se orienta al contenido del cargo, qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo o hace y porqué lo hace.

En que consiste la descripción de puestos:

- Título de puesto.
- Número que se le asigna al puesto.
- Ubicación.
- Especificaciones de los equipos que se utilizaran.
- Jerarquías y contactos.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis.

Elementos de la descripción de puestos:

- Identificación de puestos.
- Descripción de puestos.
- Especificación del puesto.

Métodos de la descripción de puestos

- Métodos de observación directa.
- Métodos del cuestionario.
- Métodos de la entrevista.
- Método mixto.

Objetivos de la descripción de puestos:

- Elaboración de anuncios para reclutar personal.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- Suministrar el material necesario.
- Determinar las escaleras salariales.
- Estimular la motivación del personal.

2.9 ANÁLISIS DE PUESTOS

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante.

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

A través del análisis de puestos se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, y los tipos de personas, en términos de capacidad y experiencia. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los puestos.

2.9.1 Estructura del análisis de puestos.

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las funciones o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de los requisitos que imponen esas funciones o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades adquiridas.
4. Condiciones de trabajo

2.9.2 Requisitos intelectuales.

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

2.9.3 Requisitos físicos.

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

2.9.4 Responsabilidades adquiridas.

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa,

relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

2.9.5 Condiciones de trabajo.

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

2.10 MÉTODOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.

3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

2.10.1 Método de observación directa.

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tarea manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

2.10.2 Método del cuestionario.

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y

adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

2.10.3 Método de la entrevista.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que los componen, los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

2.10.4 Método mixto.

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, entre otros.

CUADRO 1. Ejemplo de descripción análisis de puesto.

Título: Pintor de mantenimiento	División: Industrial
Descripción genérica: Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.	
Descripción del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Prepara las superficies antes de pintarlas, es decir, rasparlas y lijarlas para eliminar impurezas y la pintura vieja. • Preparar la pintura con mezclas de obras de otras pinturas, solventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes por pintar con movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen como preparación para la aplicación de la 	

mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.

- Con pinceles, brochas, escobas, entre otros, pintar a mano las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.
- Dar mantenimiento a todo el equipo: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas con solventes y gas.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las descritas.

Análisis de puestos

- a. Requisitos intelectuales**
- b. Escolaridad:** primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pinturas.
- c. Experiencia:** un año por lo menos: período que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.
- d. Aptitudes:** inteligencia (nivel medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.
- e. Requisitos físicos**
- f. Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas: coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en la operación: agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.
- g. Responsabilidades adquiridas**
- h. Patrimonio:** puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.
- i. Condiciones de trabajo**

j. Ambiente: condiciones ligeramente desagradables por la presencia del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones y trabajo al exterior).

Seguridad: situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.

2.11 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN A LA EMPRESA

Al hablar de introducción, se refiere al momento donde la información recabada en el manual de organización, se pone en práctica, con el fin de concluir el objetivo del documento, es decir, que existirá un mejor manejo administrativo, con la ayuda y responsabilidad de los trabajadores con la finalidad de que la empresa esté situada como la número uno dentro del estado de Veracruz, brindando productos y servicios de excelente calidad y diferenciarnos de las empresas competidoras.

Cuando se inicia la implantación es necesario darlo a conocer a los colaboradores de la empresa para que el mismo tenga un impacto positivo.

2.12 ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización se deberá actualizar cuando exista alguna modificación como resultado de una evolución propia de la misma, por tal motivo las unidades administrativas.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Situación actual de Mascotina

La empresa actualmente tiene problemas de organización dificultando una buena comunicación entre los empleados, existen duplicidad y omisión de actividades, no están determinados tanto los niveles jerárquicos como las labores de los puestos, generando una mala planeación de la empresa.

Las áreas de la empresa tendrán una mejor comunicación entre ellas si se cuenta con un manual de organización ya que ayudará a un mejor registro claro y detallado de las actividades de los empleados para la obtención de objetivos de la organización.

Mascotina ha evolucionado, empezando con la venta únicamente en mostrador de alimento para animales caninos, debido a la necesidad de abarcar un mayor número de clientes se abre la venta a domicilio y se expande el catálogo de productos de venta como alimentos para gato, tortugas y accesorios para todo tipo de animales.

Será aplicado el manual de organización como apoyo a todos los empleados nuevos para una inducción a la empresa y a los trabajadores que ya se encuentren laborando para que sepan cuales las funciones y actividades que deben de realizar.

Mascotina cuenta con página en la red social *Facebook* e *Instagram* para hacer presencia en el mercado generando la captación de posibles nuevos clientes en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, encontrando ubicación, teléfonos para entregas a domicilio, así como imágenes de los productos, accesorios para animales que ofrecen y descuentos que ofrecen.

3.2 Realización del manual de organización de Mascotina



La información de la empresa se obtuvo por medio de una entrevista con el gerente general, en la cual ayudo para saber los antecedentes históricos de la empresa, puestos de la empresa, niveles de jerarquía, legislación y el reglamento interno con el cual se rigen laboralmente.

Después de tener los puestos existentes de la organización, se realizó el organigrama de Mascotina, la misión, visión y valores se obtuvieron del dueño de la empresa. La recopilación de información para la descripción de puestos de se realizó en varios días por falta de tiempo de los trabajadores, una vez contestado de continuo con el vaciado de información para realizar el manual y el último paso fue pedir los contactos de los empleados al gerente general para poder realizar el directorio.


El manual de organización de Mascotina de Veracruz, Ver. se realizó en el área administrativa de la empresa, se tomó prestada la laptop e impresora para elaborarlo e imprimirlo, el gerente general fue el encargado de comunicárselo a los trabajadores; se hizo una reproducción física la cual se entregó al gerente general

y también se entregó el manual de manera digital en formato PDF a cada trabajador de la empresa para que no se modifique y solo sirva de consulta.


3.2.1 Identificación.

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	1	de	48
<h1>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</h1> 					
Elaboró	Revisó	Autorizó			
Cristina Basurto Longo	Daniel Basurto Longo	Ma. Cristina Longo Llenín			


3.2.2 Índice

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020																								
	Manual de Organización	Página	2	de	48																						
Índice																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Introducción</td> <td style="text-align: right; width: 20%;">3</td> </tr> <tr> <td>Antecedentes Históricos</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>Base legal</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Estructura Orgánica</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>Organigrama</td> <td style="text-align: right;">9</td> </tr> <tr> <td>Misión</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Visión</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Valores</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>Funciones</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>Descripción de puestos</td> <td style="text-align: right;">14</td> </tr> <tr> <td>Directorio</td> <td style="text-align: right;">48</td> </tr> </table>						Introducción	3	Antecedentes Históricos	4	Base legal	5	Estructura Orgánica	8	Organigrama	9	Misión	10	Visión	10	Valores	11	Funciones	12	Descripción de puestos	14	Directorio	48
Introducción	3																										
Antecedentes Históricos	4																										
Base legal	5																										
Estructura Orgánica	8																										
Organigrama	9																										
Misión	10																										
Visión	10																										
Valores	11																										
Funciones	12																										
Descripción de puestos	14																										
Directorio	48																										
Elaboró		Revisó		Autorizó																							
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín																							


3.2.3 Introducción

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	3	de	48
Introducción					
<p>El presente manual de organización contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de nuestra organización.</p> <p>El principal objetivo de este documento es presentar una visión de conjunto de nuestra organización, así como precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa integrante de la estructura que compone MASCOTINA.</p> <p>Por tal motivo ponemos al alcance de los interesados la información, acotando el hecho de que el siguiente manual es de aplicación general a toda la estructura orgánica de MASCOTINA.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.4 Antecedentes

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	4	de	48
Antecedentes					
<p>Después de más de 15 años en el mercado veterinario consolidándonos como una empresa 100% Veracruzana, integrada por profesionales en cada uno de los segmentos profesionales en los que participa; podemos decirle que MASCOTINA es una empresa con un enfoque encaminado a que nuestros Clientes obtengan una Solución Profesional, Ética y Rentable en Sanidad Animal, Control de Plagas y Alimentación de sus Mascotas.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.5 Base Legal

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	5	de	48
Base					
<p>Mascotina se rige bajo las normas que se establecen en las siguientes autoridades:</p> <p>Secretaria de Hacienda y Crédito Público; toda persona sea física o moral que practique comercio, la industria, o alguna actividad agrícola, tiene la obligación de presentar su declaración de impuestos siempre y cuando reciba un ingreso estable y constante.</p> <p>Instituto Mexicano del Seguro Social basado en el artículo 2º donde nos presenta que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual o colectivo.</p> <p>Ley Federal de Trabajo siendo la autoridad más importante, se trata de cumplir cada artículo según se señala; tomando en cuenta sus excepciones y jurisprudencias.</p> <p>Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente tomando en cuenta su artículo 17º donde señala las obligaciones de los patrones y el artículo 18º que señala las obligaciones de los trabajadores.</p> <p>La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos haciendo hincapié en el artículo 4º donde habla de la igualdad de hombres y mujeres ante la ley, en el artículo 5º que dicta que a</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.5 Base Legal

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	6	de	48
Base Legal					
<p>ninguna persona se le puede prohibir practicar la profesión y el artículo 123º dentro del apartado A; todo individuo tiene derecho a trabajar.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


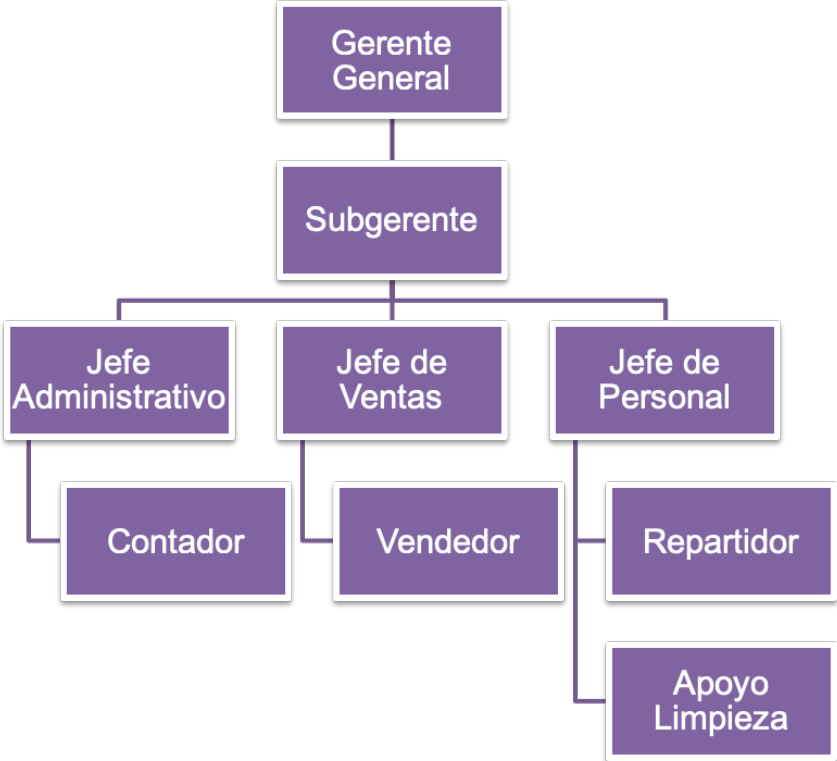
3.2.5 Base Legal

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	7	de	48
Base Legal					
REGLAMENTO INTERNO DE MASCOTINA					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto entre todos los colaboradores dentro de la empresa. 2. Prohibido hacer uso de palabras altisonantes. 3. El horario de labores es de Lunes de Viernes de 9:30 am a 6:00 pm y Sábados de 9:30 am a 3:00 pm. 4. Todos los colaboradores sin excepción , tendrán una tolerancia de entrada de 10 minutos. 5. Los días de descansos se otorgaran de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. 6. Prohibido el maltrato a los animales dentro y fuera de las instalaciones. 7. Prohibido fumar dentro de las instalaciones. 8. Ningun colaborador podrá ingresar a la empresa en estado de ebriedad. 9. Mantener las áreas de trabajo limpias y en orden. 10. Portar correctamente el uniforme. 11. Queda estrictamente prohibido dejar sin supervisión a la mascota. 12. No introducir alimentos al consultorio. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.6 Estructura Orgánica

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	8	de	48
Estructura Orgánica					
<p>1.0 Gerente general.</p> <p>2.0 Subgerente</p> <p>3.0 Jefe administrativo</p> <p> 3.1 Contador</p> <p>4.0 Jefe de Ventas</p> <p> 4.1 Vendedor</p> <p>5.0 Jefe de personal</p> <p> 5.1 Repartidor</p> <p> 5.2 Apoyo Limpieza</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.7 Organigrama

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	9	de	48
Organigrama					
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre>					
Elaboró	Revisó		Autorizó		
Cristina Basurto Longo	Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín		


3.2.8 Misión, Visión y Valores

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	10	de	48
Misión, Visión y Valores					
MISIÓN					
<p>Es una empresa familiar, nuestra misión es el bienestar de los animales por medio de productos y servicios que excedan las expectativas de los clientes. Aplicando nuestros valores, para generar la empresa líder en el mercado, a través de la innovación y mejora continuada de nuestros procesos y productos.</p> <p>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes al más alto nivel de calidad, tanto en los productos, como en el servicio que brindamos.</p>					
VISIÓN					
<p>Ser la empresa número uno en la comercialización de productos para animales, reconocida por excelencia, no solamente por nuestro trabajo sino también por el servicio al cliente.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.8 Misión, Visión y Valores

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	11	de	48
Misión, Visión y Valores					
VALORES					
<p>Nuestros valores son los que nos dan la Personalidad, la forma de ser. Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.</p> <p>Nuestro objetivo es cuidar la salud por eso trabajamos día a día para conseguir los mejores productos con la mejor calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto, entre los integrantes de la empresa y sobre todo con nuestros clientes. • Calidad, el trabajo debe hacerse bien desde la primera vez. • Honradez, al interior de la empresa y en el trato con los clientes. • Responsabilidad social, estamos comprometidos a contribuir en el desarrollo de nuestro entorno. • Compromiso, hacia la satisfacción de nuestros clientes y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


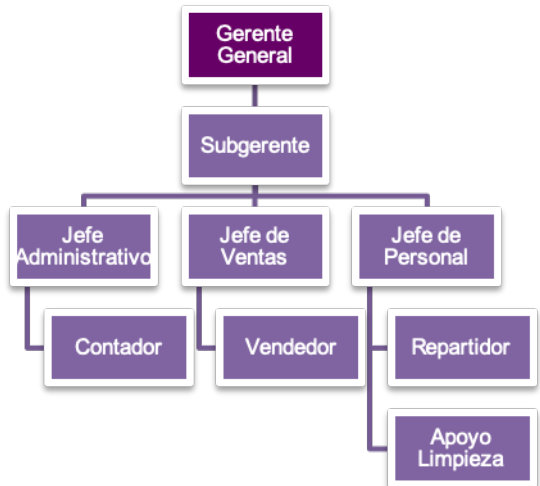
3.2.9 Funciones

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	12	de	48
Funciones					
<p>Gerente general. Es el encargado de administrar, controlar y dirigir los recursos y funciones de la empresa, así como supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que ayuden a tener una mejora continua.</p> <p>Subgerente. Este cargo debe controlar, transmitir y supervisar las operaciones y funciones delegadas por el gerente general.</p> <p>Jefe administrativo. Realiza el control económico, administrativo y contable de la organización, asegurando la correcta gestión financiera de la empresa. Administra el capital económico de la empresa, el control de ingresos y egresos monetarios de la empresa, el pago de salarios a los empleados.</p> <p>Jefe de ventas. Controlar y administrar las funciones dependientes del área económica y finanzas de la empresa. Administrar el capital económico de la empresa, el control de ingresos y egresos monetarios, así como el pago de cada uno de los empleados de la empresa. Coordinación de la publicidad. Toma decisiones administrativas.</p> <p>Jefe de personal. Manejo de recursos humanos dentro de la empresa delegando funciones a sus subordinados. Ayuda a reducir costos a los gerentes a no tener excesos en deficiencias del personal.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.9 Funciones

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	13	de	48
Funciones					
<p>Contador. Aplica, maneja e interpreta la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia, que sirvan para la toma de decisiones.</p> <p>Vendedor. Este cargo es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción del cliente y consolidar ventas efectivas.</p> <p>Repartidor. Su función es la entrega de la mercancía en el lugar correcto y el cobro de la misma o, en su caso, la recepción de un justificante o recibo de la entrega realizada.</p> <p>Apoyo Limpieza. Realizar las labores de limpieza y aseo en general, de forma eficiente y oportuna en la empresa, así como mobiliario y equipo que requieran de ello.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	14	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>a) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Gerente General 2. Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. 3. Horario: Lunes a Viernes de 10:00 – 14:00 y 17:00 – 20:00 Sábados: 10:00 – 15:00 4. Ámbito de operación <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre> </div>					
Elaboró	Revisó		Autorizó		
Cristina Basurto Longo	Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín		


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	15	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos.</p> <p>C) Descripción específica</p> <p>Dirigir, controlar y coordinar las acciones del personal, supervisando que todo se realice correctamente.</p> <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <p>Conocimientos: Tener visión, escuchar, capacidad para liderar, organizar, coordinar y planificar proyectos, habilidad para motivar, facilidad de palabra, paquete Microsoft Office, buena capacidad de relacionamiento, compromiso con la misión de la empresa, ejecutividad en la resolución de los problemas que puedan presentarse, tomar decisiones inteligentes, ser innovador, capacidad negociadora, ser creativo, tolerancia a la presión.</p> <p>Para este puesto se requiere el saber leer, escribir, saber trabajar en grupo, actitud de sobresalir, trabajo en equipo.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


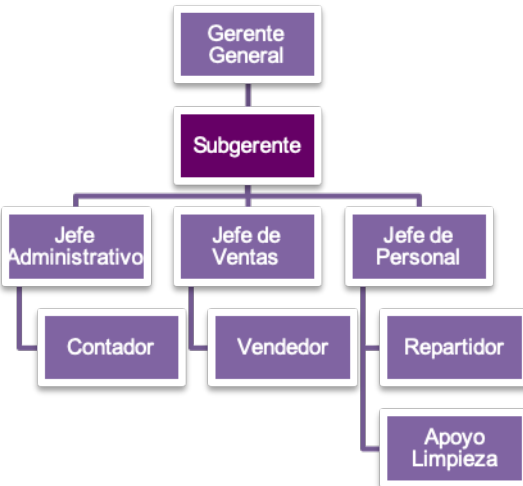
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	16	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Tener 3 años de experiencia, licenciatura. • Iniciativa: Presentar soluciones y mejoras para la empresa. <p>2. Esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Se puede considerar obsoleto, debido a que no se realizan actividades físicas en el puesto. • Mental: Trabajar bajo presión, estrés, ansiedad, fatiga mental. <p>3. Responsabilidades: Que todos los departamentos realicen sus funciones correctamente, establecer buena relación con todo el personal de la empresa, manejo de dinero (pagos, cobros, entre otros), recibos, facturas, verificar que la maquinaria que se ocupe esté en funcionamiento y buen estado (computadoras, carro, calculadoras, entre otros), con clientes y proveedores.</p> <p>4. Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estrés - Ansiedad - Dolor de cabeza - Tensión muscular - Fatiga - Caída 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	17	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> - Golpe - Accidente en general <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Compañerismo - Iluminado - Equipo necesario 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	18	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Subgerente Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. Horario: Lunes a Viernes de 10:00 – 14:00 y 17:00 – 20:00 Sábados: 10:00 – 15:00 Ámbito de operación 					
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	19	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Controla y supervisa todas las operaciones de la empresa, asesora al gerente general para la toma de decisiones.</p> <p>C) Descripción específica</p> <p>Dirige, controla y coordina a los jefes de la empresa, supervisa que todo se realice de acuerdo a las funciones que establece cada puesto, revisa los pedidos, recibos y facturas.</p> <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Leer, escribir, tener visión, capacidad para liderar, organizar, coordinar y planificar proyectos, habilidad para motivar, facilidad de palabra, paquete Office, buena capacidad de relacionamiento, ejecutividad en la resolución de los problemas, ser innovador, capacidad negociadora, ser creativo, tolerancia a la presión, trabajar en equipo, selección de personal. • Experiencia: Tener 2 años de experiencia, licenciatura. • Iniciativa: Proponer nuevos métodos y mejoras para las áreas de la empresa. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


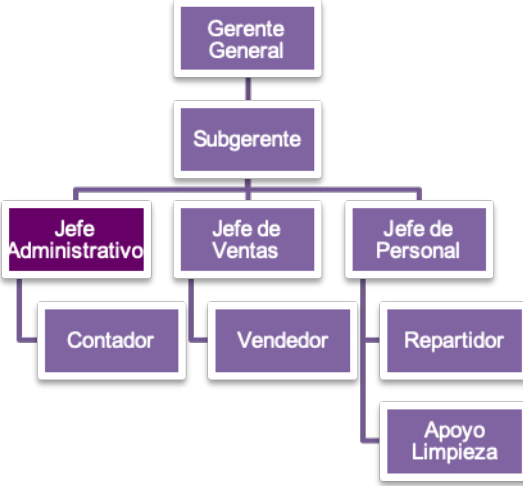
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	20	de	48
Descripción de puestos					
<p>2. Esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Se puede considerar obsoleto, debido a que no se realizan actividades físicas en el puesto. • Mental: Trabajar bajo presión, estrés, ansiedad, fatiga mental. <p>3. Responsabilidades: El subgerente es el responsable de verificar que se hagan los pagos de nómina, revisar que los pedidos se realicen correctamente y coincidan con la factura. Computadoras, calculadoras. Proveedores, clientes y personal.</p> <p>4. Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estrés - Ansiedad - Dolor de cabeza - Tensión muscular - Fatiga - Nervios - Caída - Golpe - Accidente en general 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	21	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Compañerismo - Iluminado - Equipo necesario 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	22	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: Jefe Administrativo 2. Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. 3. Horario: Lunes a Viernes de 9:30 – 14:00 y 16:00 – 20:00 Sábados: 9:30 – 15:00 4. Ámbito de operación <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre> </div>					
Elaboró	Revisó		Autorizó		
Cristina Basurto Longo	Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín		


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	23	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Se encarga de tomar decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.</p> <p>C) Descripción específica</p> <p>Se encarga de administrar los recursos monetarios de la empresa, coordinar al personal, elaboración de presupuestos.</p> <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Es muy importante que tenga conocimiento sobre el manejo de personal de contabilidad y estrategias de mercado. Debe manejar la paquetería Microsoft Office e Internet. Excelente liderazgo, ser analítico y saber escuchar. Debe saber resolver problemas. Facilidad de palabra, leer, escribir. • Experiencia: Es recomendable que tenga 2 años de experiencia en un puesto en donde ponga en practica sus habilidades administrativas/contables. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


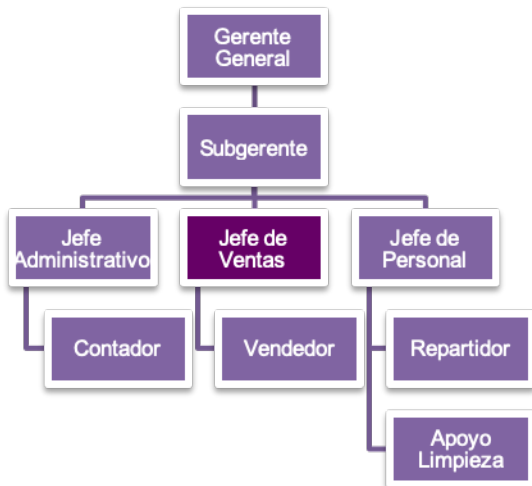
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	24	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa: Toma decisiones de acuerdo a las funciones asignadas, así como resuelve los problemas que se presenten. <p>2. Esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Requiere mucha atención, aunque se podría considerar obsoleto, debido a que no se realizan actividades físicas en el puesto. • Mental: Trabajar bajo presión, estrés, ansiedad, fatiga mental <p>3. Responsabilidades: Verificar que todo se encuentre en orden. Su cargo maneja información confidencial, supervisa los temas contables, responde por equipos de oficina para el desempeño de sus funciones. Responsable de los recursos de la empresa.</p> <p>4. Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estrés - Ansiedad - Dolor de cabeza - Tensión muscular - Fatiga - Nervios - Caída 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	25	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> - Golpe - Accidente en general <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Compañerismo - Iluminado - Equipo necesario 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	26	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Jefe de Ventas Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. Horario: Lunes a Viernes de 9:30 – 14:00 y 16:00 – 20:00 Sábados: 9:30 – 15:00 Ámbito de operación 					
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JEV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JEV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	27	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de la empresa, administra el capital económico, coordinar la publicidad, controla los ingresos y egresos de la empresa.</p> <p>C) Descripción específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los nuevos productos en el mercado • Crear nuevas ideas para que la empresa sobresalga • Reclutamiento de personal de ventas • Efectuar prospecciones de mercado • Revisar los precios de los productos • Efectúa el pago a los empleados • Realiza un reporte mensual <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Capacidad para administrar, formar y motivar al personal de ventas, liderazgo, conocer el proceso de venta, facilidad de palabra, paquete Office, capacidad negociadora, ser innovador, ser creativo. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


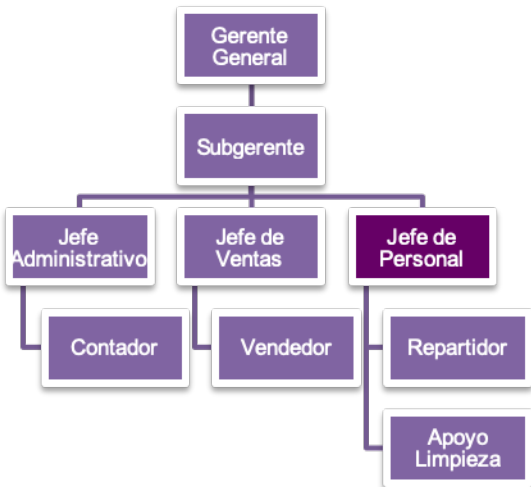
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	28	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Es recomendable que tenga 2 años de experiencia en un puesto relacionado con las ventas, marketing. • Iniciativa: Presentar estrategias de ventas, participar en las reuniones en donde pueda intervenir en las decisiones relacionadas con la comercialización de productos y servicios. Resolver problemas quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento. <p>2. Esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Enfoque en la búsqueda de nuevos productos, cargar, jalar, mover. • Mental: Trabajar bajo presión, estrés, ansiedad, fatiga mental. <p>3. Responsabilidades: Su cargo maneja información relacionada a los proveedores que es considerada confidencial, supervisa a los vendedores, responde por equipos de oficina para el desempeño de sus funciones.</p> <p>4. Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Estrés - Ansiedad - Dolor de cabeza 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	29	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> - Tensión muscular - Fatiga - Nervios - Caída - Golpe - Accidente en general <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Compañerismo - Iluminado - Equipo necesario 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	30	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Jefe de Ventas Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. Horario: Lunes a Viernes de 9:30 – 14:00 y 16:00 – 20:00 Sábados: 9:30 – 15:00 Ámbito de operación 					
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


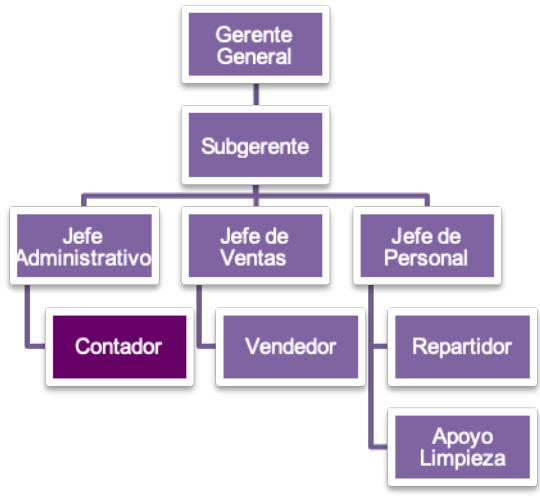
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	31	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Es el encargado de supervisar y asignar las tareas a los empleados del área de limpieza y reparto de producto. Mantenimiento del local.</p> <p>C) Descripción específica</p> <p>Supervisar que todos cumplan con las tareas asignadas, motivar a los empleados, auxiliar y ayudar a los demás, hacer plantillas con los horarios, tener una buena relación con todos los empleados de la empresa. Logística de envío de productos. Atender cualquier necesidad de mantenimiento en el local.</p> <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Leer y escribir, facilidad de palabra, motivar a las personas, ser accesible, cortesía, amabilidad, habilidad de convencer orden y claridad al exponer, flexibilidad, paciencia, logística para hacer los envíos. • Experiencia: Es recomendable 1 año de experiencia en lo que es relación con personal. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	32	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa: Este puesto se exige la iniciativa de pensar métodos, mejoras, procedimientos para apoyar a otras áreas. <p>2. Esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Se considera obsoleto, debido a que no realiza actividades físicas. • Mental: Estrés. <p>3. Responsabilidades: Supervisar que todos cumplan con las tareas asignadas de acuerdo a su área de trabajo.</p> <p>4. Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Dolor de cabeza - Fatiga - Nervios - Accidente en general • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	33	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Contador Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. Horario: Lunes a Viernes de 9:30 – 14:00 y 16:00 – 20:00 Sábados: 9:30 – 15:00 Ámbito de operación 					
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	34	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Organizar, controlar, supervisar y registrar los movimientos de ingresos, gastos y costos en los reportes contables a fin de evaluar el ejercicio del presupuesto asignado. Asimismo, participar en la elaboración de los informes contables y financieros que le soliciten.</p> <p>C) Descripción específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar todas las operaciones contables, brindar asesoría en aspectos contables y tributarios, verificar documentos contables. • Elaboración de estados financieros, revisión de los movimientos contables, distribución de los gastos. • Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores. <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Paquetería Microsoft Office, leer y escribir, facilidad de palabra, empatía, conocimiento de la empresa, saber contabilidad, aplicación y desarrollo de sistemas contables, leyes y reglamentos en el área de contabilidad, clasificación y análisis de la información contable. • Experiencia: Es recomendable 3 años de experiencia en el área contable. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


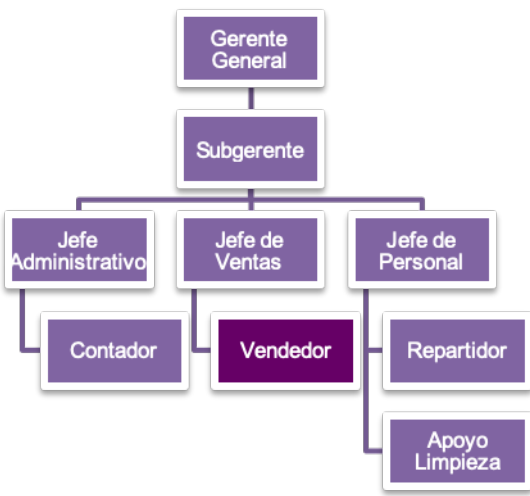
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	35	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa: Es importante que constantemente sugiera nuevos métodos de mejoras, ayude a reducir costos, invertir. <p>2. Esfuerzo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Se puede considerar nulo, debido a que no realiza actividades que requieran esfuerzo físico. • Mental: Trabajar bajo presión, este puesto tiene un nivel alto de esfuerzo mental, debido a que constantemente se encuentra haciendo y verificando cuentas. <p>3. Responsabilidades: Al emitir cheques y hacer pagos referentes al local, al verificar los documentos contables.</p> <p>4. Condiciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Dolor de cabeza - Tensión - Ansiedad - Estrés - Problemas nerviosos - Fatiga - Accidente en general 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	36	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Iluminado - Equipo necesario 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	37	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>B. Identificación</p> <p>5. Nombre del puesto: Vendedor</p> <p>6. Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver.</p> <p>7. Horario: Lunes a Viernes de 9:30 – 14:00 y 16:00 – 20:00 Sábados: 9:30 – 15:00</p> <p>8. Ámbito de operación</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JEV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JEV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre> </div>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	38	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Establecer una conexión entre el cliente y la empresa comunicando la información importante de los productos, asesorar a los clientes acerca de cómo los productos pueden satisfacer sus necesidades, y como utilizar los productos adecuadamente para que tengan optima experiencia con ellos.</p> <p>C) Descripción específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prospectar clientes • Atención al cliente • Venta del producto • Entrega oportuna de los pedidos • Realizar cotizaciones • Cobranza • Asesoría y atención al cliente <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Estrategias de ventas, paquetería Microsoft Office, leer y escribir, facilidad de palabra, empatía, entusiasmo, 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


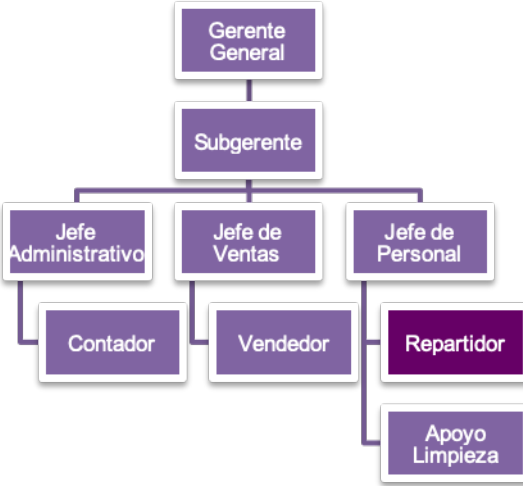
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	39	de	48
Descripción de puestos					
<p>ser creativo, conocimiento de la empresa, conocimiento del mercado y conocimiento de los productos. Es indispensable tener una excelente actitud. Manejar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Solicitamos como mínimo haber cursado la secundaria y una experiencia aproximadamente de 6 meses en ventas. • Iniciativa: Participar en reuniones informativas, capacitaciones. Cubrir a los compañeros que se encuentren ausentes. <p>2. Esfuerzo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Cargar, jalar, levantar, sujetar. • Mental: Trabajar bajo presión (varios clientes a la vez) <p>3. Responsabilidades: Manejo de dinero, trato con los clientes.</p> <p>4. Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Dolor de cabeza - Tensión - Accidente en general 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	40	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Iluminado 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	41	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Repartidor Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. Horario: Lunes a Viernes de 9:30 – 14:00 y de 16:00 - 20:00 Sábados: 9:30 – 15:00 Ámbito de operación <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre> </div>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


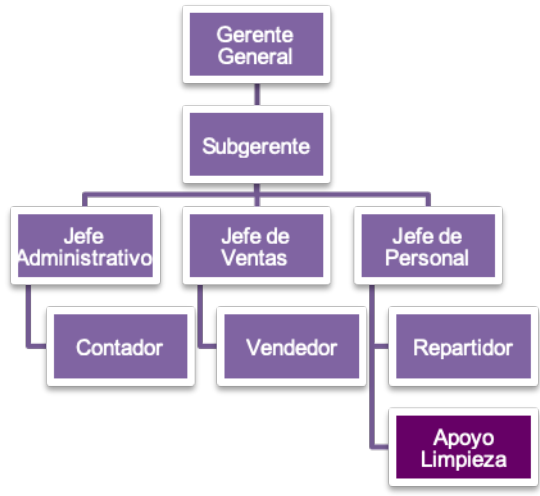
3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	42	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica</p> <p>Entregar la mercancía en el lugar correcto y cobrar.</p> <p>C) Descripción específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar • Licencia Vigente • Verificar que el auto se encuentre en excelentes condiciones • Cargar gasolina • Llevar el auto a sus servicios • Entrega del producto • Cobranza <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Manejar, leer y escribir, facilidad de palabra, empatía. • Experiencia: Tener experiencia manejando. • Iniciativa: Responsabilidad. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	43	de	48
Descripción de puestos					
<p>2. Esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Cargar, levantar, jalar, sujetar. • Mental: Concentración a la hora de manejar. <p>3. Responsabilidades: Manejo de dinero, trato con los clientes y responsabilidad de la unidad (auto), tener licencia vigente.</p> <p>4. Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Dolor de cabeza - Tensión nerviosa - Golpe - Accidente general • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Dentro de la empresa: ambiente profesional, limpio, ventilado, confortable e iluminado. - En el exterior puede ser un poco tenso, debido a que tiene que estar muy pendiente de cómo manejar. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	44	de	48
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto: Apoyo Limpieza Ubicación: Mascotina (Avenida Cristóbal Colón esquina 2 de Abril Fracc. Reforma) Veracruz, Ver. Horario: Lunes a Viernes de 8:30 – 14:00 Sábados: 8:30 – 15:00 Ámbito de operación 					
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> S[Subgerente] S --> JA[Jefe Administrativo] S --> JV[Jefe de Ventas] S --> JP[Jefe de Personal] JA --> C[Contador] JV --> V[Vendedor] JP --> R[Repartidor] JP --> AL[Apoyo Limpieza] </pre>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	45	de	48
Descripción de puestos					
<p>B) Descripción genérica Realizar la limpieza en la empresa diariamente.</p> <p>C) Descripción específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar todas las instalaciones de la empresa. • Asear mobiliario y equipo. • Utilizar de la manera más adecuada los artículos de limpieza • Solicitar los materiales necesarios para realizar sus actividades (jabón, escoba, trapeador, detergentes, cloro, trapos, entre otros). • Informar al área correspondiente algún deterioro en las áreas, mobiliario y/o equipo. • Mantener todos los productos desempolvados y ordenados, según le indiquen. • Lavar ventanas. <p>D) Especificaciones</p> <p>1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: Leer, escribir y saber del uso de productos de limpieza, con el fin de evitar accidentes. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	


3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	46	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: No solicitamos experiencia para el puesto, únicamente las ganas de trabajar. • Iniciativa: Normal. <p>2. Esfuerzo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico: Cargar, sujetar, jalar, entre otros. • Mental: No requiere de esfuerzo mental. <p>3. Responsabilidades: Con todos los demás empleados de la empresa. Reportar antes de que se terminen los productos de limpieza, mantener limpia la empresa.</p> <p>4. Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Dolor de cabeza - Tensión nerviosa - Golpe - Accidente general - Caerse - Intoxicarse con algún producto - Gripe 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	

3.2.10 Descripción de puestos

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020		
	Manual de Organización	Página	47	de	48
Descripción de puestos					
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Limpio - Ventilado - Confortable - Iluminado 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín	

3.2.11 Directorio

	MASCOTINA	Fecha	9 de Octubre de 2020																																																				
	Manual de Organización	Página	48	de	48																																																		
Directorio																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Núm.</th> <th>Nombre</th> <th>Cargo</th> <th>Teléfono</th> <th>Correo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td><u>Ma. Cristina Longo</u></td> <td>Gerente Gral.</td> <td></td> <td>clongo.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td><u>Kiara Rodríguez</u></td> <td>Subgerente</td> <td></td> <td>krodriguez.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td><u>Fernando Basurto</u></td> <td>Jefe Adm.</td> <td></td> <td>fbasurto.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Daniel Basurto</td> <td>Jefe Ventas</td> <td></td> <td>dbasurto.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Víctor Rojas</td> <td>Jefe personal</td> <td></td> <td>vrojas.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Carlos González</td> <td>Contador</td> <td></td> <td>cgonzalez.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Lydia Soto</td> <td>Vendedor</td> <td></td> <td>lsoto.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td><u>Jocsan Meléndez</u></td> <td>Repartidor</td> <td></td> <td>jmelendez.mascotina@hotmail.com</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Lucero Alfonso</td> <td>Apoyo Limpieza</td> <td></td> <td>lalfonso.mascotina@hotmail.com</td> </tr> </tbody> </table>						Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo	1	<u>Ma. Cristina Longo</u>	Gerente Gral.		clongo.mascotina@hotmail.com	2	<u>Kiara Rodríguez</u>	Subgerente		krodriguez.mascotina@hotmail.com	3	<u>Fernando Basurto</u>	Jefe Adm.		fbasurto.mascotina@hotmail.com	4	Daniel Basurto	Jefe Ventas		dbasurto.mascotina@hotmail.com	5	Víctor Rojas	Jefe personal		vrojas.mascotina@hotmail.com	6	Carlos González	Contador		cgonzalez.mascotina@hotmail.com	7	Lydia Soto	Vendedor		lsoto.mascotina@hotmail.com	8	<u>Jocsan Meléndez</u>	Repartidor		jmelendez.mascotina@hotmail.com	9	Lucero Alfonso	Apoyo Limpieza		lalfonso.mascotina@hotmail.com
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo																																																			
1	<u>Ma. Cristina Longo</u>	Gerente Gral.		clongo.mascotina@hotmail.com																																																			
2	<u>Kiara Rodríguez</u>	Subgerente		krodriguez.mascotina@hotmail.com																																																			
3	<u>Fernando Basurto</u>	Jefe Adm.		fbasurto.mascotina@hotmail.com																																																			
4	Daniel Basurto	Jefe Ventas		dbasurto.mascotina@hotmail.com																																																			
5	Víctor Rojas	Jefe personal		vrojas.mascotina@hotmail.com																																																			
6	Carlos González	Contador		cgonzalez.mascotina@hotmail.com																																																			
7	Lydia Soto	Vendedor		lsoto.mascotina@hotmail.com																																																			
8	<u>Jocsan Meléndez</u>	Repartidor		jmelendez.mascotina@hotmail.com																																																			
9	Lucero Alfonso	Apoyo Limpieza		lalfonso.mascotina@hotmail.com																																																			
Elaboró		Revisó		Autorizó																																																			
Cristina Basurto Longo		Daniel Basurto Longo		Ma. Cristina Longo Llenín																																																			

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

En el transcurso de este trabajo se llegó a la conclusión de que el manual de organización es indispensable para cualquier empresa, ya que ayuda a tener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, debido a que los trabajadores tendrán un documento que les ayudará a facilitar la comprensión de las actividades que deben de realizar.

El conocimiento de las deficiencias de la empresa ayudó a dar con la solución de establecer un manual de organización donde pudiera recopilar la información de la empresa tanto su historia como la descripción de cada uno de los puestos de ella, y de esta manera transmitírselo al personal de manera más clara y sencilla las actividades que les corresponde a cada uno de ellos de acuerdo a su puesto.

La elaboración del manual de organización sirvió para establecer las funciones de cada una de las áreas de Mascotina de Veracruz, Ver

Mientras más claro se tenga la definición de un puesto, actividades a realizar, teniendo el conocimiento de los niveles de autoridad, así como la determinación de

jerarquías y sobre todo la delimitación de responsabilidades en cada uno de los puestos, se evitarán conflictos y se reflejará en la productividad de cada uno de los trabajadores de Mascotina.

El manual se puede seguir actualizando de manera sencilla, de esta forma seguirá trabajando en mejoras para la empresa Mascotina constantemente.

También se puede concluir que el conocimiento de la creación y desempeño de la empresa haga que los empleados se sientan parte de la misma y así desempeñen su labor con mayor competencia y cariño.

La hipótesis de trabajo es aceptada, debido a que se finalizó el manual de organización en donde se puede encontrar toda la información de la empresa Mascotina desde la historia hasta la descripción de cada uno de los puestos que la componen y se utilizará para mejorar en todos los aspectos mencionados en el manual.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda elaborar los manuales de organización con la participación de las unidades que tienen la responsabilidad de realizar las funciones.
- Dar a conocer a los miembros actuales y futuros de la empresa la existencia del manual de organización para que de una manera clara y sencilla, comprendan las funciones que deben cumplir, responsabilidades, autoridad, actividades que les corresponde y el lugar que ocupan dentro de la organización.
- Es importante que el personal conozca a detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de cada la acción institucional y puedan consultar los manuales siempre.

- Hacer reuniones para hablar con el personal sobre este manual y aclarar cualquier duda que pudiera surgir.
- Una vez que el manual de organización ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido en toda la empresa.
- Imprimir el manual de acuerdo a número de personal que tiene la empresa, una vez impreso difundirlo.
- La utilidad del manual de organización radica en la autenticidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas.

El manual de organización deberá actualizarse, cuando se presenten modificaciones en la estructura orgánica, funciones o simplemente en la revisión que se haga, misma que será cada 2 años.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMADOR, Alfonso, *Auditoría administrativa*, 1ª ed., Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 2018.
2. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* 10ª ed., Edit. McGraw-Hill México D.F, 2018.
3. GUERRERO OROZCO, Omar, *Principios de Administración Pública*, México: Instituto Nacional de Administración Pública, 2019.
4. ALLES, Martha A., *Diccionario términos de recursos humanos*, 2018, Editorial Granica.
5. GOMEZ C., Guillermo, *Planeación de empresas*, 8ª ed., México D.F., McGraw Hill, 2017.
6. CUMMINGS, Thomas G., *Desarrollo Organizacional y Cambio*, 11ª ed., Edit. Thomson Learning, México, 2018
7. DAFT, Richard L. y MARCIC, Dorothy, *Introducción a la administración*, 11ª ed., México, Cengage, 2020.

8. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 4ª ed., Edit. McGraw Hill, México, 2018.
9. HELLRIEGEL, Don, *Comportamiento Organizacional*, 12ª ed., Edit. Flatworld Learning Editores, México, 2018
10. HERNÁNDEZ OROZCO, Carlos, *Análisis administrativos, técnicas y métodos*, Costa Rica, EUNED, 2017.
11. LONGENECKER, Justin C., *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*, 19a ed., Edit. Cengage Learning Editores, México, 2020.
12. ROBBINS STEPHEN P. y DECENZO, David A., *Fundamentos de administración*, 8a ed, Pearson Educación, México, 2017.
13. ROBBINS STEPHEN, P., *Comportamiento organizacional*. 8ª edición, Edit. Pearson, México, 2019.
14. ROBERT EVANS, James y LINDSAY, William, *Administración y Control de la Calidad*, 11a ed., Edit. Cengage Learning, México, 2020.
15. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 4ª ed., Edit. Cengage Learning, México, 2017.
16. SUMMER DONNA, C.S., *Administración de la calidad*, 6ª ed., Edit. Pearson Educación, México 2018.
17. KOONTZ H., WEIHRICH H. y CANNICE M., *Administración una perspectiva global y empresarial*, 15a ed., Edit. Mc Graw Hill, 2017.