



S.E.P. TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

# Instituto Tecnológico de Tuxtepec

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA  
EMPRESA DECOHUELLITAS EN TUXTEPEC,  
OAX.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**L.C.P. Rubén Jiménez Cervantes**

NUM. DE CONTROL

**M19350004**

DIRECTORA:

**Dra. Zulema Olguín Jácome**

**San Juan Bautista Tuxtepec, enero 2022**



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tuxtepec  
Subdirección Académica

**Autorización de Presentación Electrónica de Tesis**

Tuxtepec, Oaxaca, **11/enero/2022**

No. de Oficio 0133

**C. RUBÉN JIMÉNEZ CERVANTES**  
**EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**CON NÚMERO DE CONTROL M19350004**  
**PRESENTE**

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO COMUNICARLE QUE EL COMITÉ TUTORIAL INTEGRADO POR LOS CC. ZULEMA OLGUÍN JÁCOME, ÁLVARO DÍAZ AZAMAR, DIONICIO PARRA VALIS Y ROSA EUGENIA DÍAZ MENÉNDEZ, REVISÓ Y APROBÓ EN SU TOTALIDAD EL TRABAJO PROFESIONAL DENOMINADO "MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA DECOHUELLITAS EN TUXTEPEC, OAX." PRESENTADO POR USTED COMO PRODUCTO DE TESIS DE ACUERDO AL LINEAMIENTO DE TITULACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

POR LO ANTERIOR Y DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES SE LE DA TRÁMITE LEGAL PARA QUE PROCEDA A LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL.

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica  
Ciencia y Técnica Presentes al Futuro*

**JULIÁN KURI MAR**  
**SUBDIRECTOR ACADÉMICO**

ccp. Archivo

MJC/mdom\*



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC**

**SUBDIRECCIÓN  
ACADÉMICA**



Av. Dr. Víctor Bravo Ahuja Num. 561, Col. Predio el Paraíso, C.P.68350 Tuxtepec, Oaxaca  
Tel. (287) 8751044 y (287) 51880 e-mail: cyd\_tuxtepec@tecnm.mx | tuxtepec.tecnm.mx





TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
Instituto Tecnológico de Tuxtepec

### Carta de Cesión de Derechos Autorales

Tuxtepec, Oaxaca 10/NOVIEMBRE/2021

Título de la Tesis	MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA DECOHUELLITAS EN TUXTEPEC, OAX.
Autor principal	Rubén Jiménez Cervantes
Email de contacto	ruben_jc@hotmail.com
Segundo autor	Dra. Zulema Olguín Jácome
Tercer autor	Dr. Álvaro Díaz Azamar
Cuarto autor	Dr. Dionicio Parra Valis
Quinto autor	Mtra. Rosa Eugenia Díaz Menéndez
Registro ISBN / ISSN (Cuando aplique)	NA

Por este conducto manifiesto que es mi libre voluntad el ceder los derechos patrimoniales relativos a la obra literaria de la cual soy el autor, a favor del Tecnológico Nacional de México / Campus Tuxtepec; para que sea publicada, sin más límites que los establecidos en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Extiendo la presente para los fines legales a que haya lugar.

Atentamente

Autor1: Rubén Jiménez Cervantes

Firma

Autor2: Dra. Zulema Olguín Jácome

Firma

Autor3: Dr. Álvaro Díaz Azamar

Firma

Autor4: Dr. Dionicio Parra Valis

Firma

Autor5: Mtra. Rosa Eugenia Díaz Menéndez

Firma

## **Agradecimientos**

A mi familia, que siempre ha estado a mi lado ofreciéndome su cariño, en la mayoría de los buenos momentos que hemos pasado juntos y uno que otro no tan bueno que le da sal a la vida.

A la Dra. Zulema Olguín Jácome, por haber contado con su apoyo y asesoramiento durante la elaboración del presente trabajo.

Al Dr. Álvaro Díaz Azamar, al Dr. Dionicio Parra Valis y a la Mtra. Rosa Eugenia Díaz Menéndez, integrantes del comité tutorial.

Al personal docente de la Maestría en Administración del ITTUX, que me brindaron su experiencia y conocimiento.

A la M.G.C. Elsa Monserrat Alcalá Uribe, por otorgarme de su valioso tiempo y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

A la empresa Decohuellitas que me brindó la oportunidad de elaborar mi tesis.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de tesis, va dedicado especialmente a mis padres, por el ejemplo que me han dado para continuar con la obtención de conocimientos.

A la mujer que ha estado en todo momento durante gran parte de mi vida.

A mis hijos.

No porque así sea...Así debe ser.

Rubén Jiménez Cervantes

## Resumen

Los manuales organizacionales son documentos que contienen información acerca de la organización de la empresa, en específico, los manuales de organización dan a conocer de manera general la estructura organizacional de una empresa, indicando cuáles son los puestos de trabajo y su interacción entre ellos, como son su jerarquía, autoridad y funciones.

El objetivo de la presente investigación es la elaboración del manual de organización de la empresa Decohuellitas en Tuxtepec con la finalidad de que se defina y establezca su estructura organizacional; para ello se llevó a cabo una investigación transversal de tipo cualitativa, llevando a cabo visitas a la empresa utilizando el método de observación de las instalaciones y del personal en sus puestos de trabajo, así como una entrevista con la propietaria de la empresa, se elaboró y aplicó un cuestionario a los trabajadores. Para la realización de la presente investigación fue necesario contar con los materiales e instrumentos relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación disponibles, como son: equipo de cómputo, impresora, escáner e internet principalmente.

Con ello, se obtuvieron los datos necesarios para elaborar la misión, visión y valores de la empresa, además se identificó su estructura orgánica y la descripción y análisis de puestos, dando como resultado los elementos necesarios para la elaboración del manual de organización de Decohuellitas. Identificando, a qué se dedican, quiénes son sus clientes, lo que se quiere lograr en un futuro, así como la forma en que se deberá realizar el trabajo para alcanzar sus objetivos, sentando las bases para continuar con su crecimiento organizacional.

**Palabras clave:** Organización, empresa, estructura organizacional, manual de organización.

## **Abstract**

Organizational manuals are documents that contain information about the organization of the company, specifically, the organization manuals make known in a general way the organizational structure of a company, indicating which are the jobs and their interaction between them, such as they are his hierarchy, authority and functions.

The objective of the present investigation is the elaboration of the organization manual of the Decohuellitas company in Tuxtepec in order to define and establish its organizational structure; For this, a qualitative cross-sectional investigation was carried out, carrying out visits to the company using the method of observation of the facilities and the personnel in their jobs, as well as an interview with the owner of the company. and applied a questionnaire to the workers. In order to carry out this research, it was necessary to have the materials and instruments related to Information and Communication Technologies available, such as: computer equipment, printer, scanner and the internet mainly.

With this, the necessary data were obtained to elaborate the mission, vision and values of the company, in addition its organic structure and the description and analysis of positions were identified, resulting in the necessary elements for the elaboration of the Decohuellitas organization manual. Identifying, what they do, who their clients are, what they want to achieve in the future, as well as the way in which the work should be carried out to achieve their objectives, laying the foundations to continue their organizational growth.

**Keywords:** Organization, company, organizational structure, organization manual.

## CONTENIDO

Agradecimientos .....	iv
Dedicatoria .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
Índice de figuras.....	vi
Índice de tablas .....	vii
Introducción .....	8
I. Problema de investigación.....	10
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	10
<b>1.2. Justificación</b> .....	12
<b>1.3. Objetivos</b> .....	13
<b>1.3.1. Objetivo General</b> .....	13
<b>1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	13
II. Marco teórico .....	14
<b>2.1. Administración</b> .....	14
<b>2.2. La organización como ente económico</b> .....	18
<b>2.3. Empresa</b> .....	19
<b>2.4. Proceso administrativo</b> .....	23
<b>2.5. Diseño de la estructura organizacional.</b> .....	26
<b>2.6. Manuales</b> .....	29
<b>2.7. Elementos del manual de organización.</b> .....	34
<b>2.8. Misión, Visión y Valores</b> .....	35
<b>2.9. Organigrama</b> .....	39
<b>2.10. Descripción y análisis de puestos</b> .....	43
III. Metodología.....	46
<b>3.1. Materiales e instrumentos</b> .....	48
<b>3.2. Métodos o procedimientos</b> .....	50
IV. Resultados .....	52
Conclusiones .....	64
Recomendaciones.....	65

Referencias.....	66
Anexos.....	69
Glosario .....	87

## Índice de figuras

Figura 1.....	17
Figura 2.....	19
Figura 4.....	40
Figura 5.....	40
Figura 6.....	41
Figura 7.....	41
Figura 8.....	50

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	21
Tabla 2 .....	22
Tabla 3 .....	23
Tabla 4 .....	28
Tabla 5 .....	33
Tabla 6 .....	44
Tabla 7 .....	52
Tabla 8 .....	52
Tabla 9 .....	53
Tabla 10 .....	53
Tabla 11 .....	54
Tabla 12 .....	54
Tabla 13 .....	55
Tabla 14 .....	55
Tabla 15 .....	56
Tabla 16 .....	56
Tabla 17 .....	57
Tabla 18 .....	57
Tabla 19 .....	58
Tabla 20 .....	59
Tabla 21 .....	59
Tabla 22 .....	60
Tabla 23 .....	60
Tabla 24 .....	61
Tabla 25 .....	61
Tabla 26 .....	63

## Introducción

La administración consiste en coordinar y dirigir de manera eficiente y eficaz los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar a través de las políticas de una empresa los fines trazados, en otras palabras, es vital que las organizaciones cuenten con sus bases administrativas definidas para garantizar su permanencia en el mercado y en mejor de los casos el éxito organizacional.

En muchas ocasiones las personas inician una empresa sin contar con los elementos administrativos esenciales que les permitan definir bien el rumbo de su organización, en este sentido los manuales de organización son documentos que describen la estructura de la empresa, las funciones de las áreas, explica las jerarquías, los grados de autoridad, la responsabilidad y la relación que existen entre dichas áreas, el cual es requerido para el mejor manejo de la administración de la empresa. Un manual de organización muestra la misión y visión, además de que permite que los trabajadores y la sociedad conozcan cómo está conformada la empresa, de ahí deriva su importancia.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo la elaboración de un manual de organización para la empresa Decohuellitas en Tuxtepec, ya que esta empresa había trabajado desde sus inicios en 2011 a la fecha, de manera empírica, sin tener definidos su estructura, misión, visión y valores, las unidades administrativas, ni las actividades requeridas que la ayuden a alcanzar sus objetivos organizacionales.

Una vez definido el objetivo de la investigación, se procedió a la búsqueda de conceptos y elementos necesarios para la elaboración del manual de organización, a partir de esto, se diseñó la metodología empleada, definiendo el tipo de investigación, así como los procedimientos a

seguir, en este caso se optó por la observación, el cuestionario y la entrevista, así mismo se identificaron los materiales e instrumentos para llevar a cabo la recolección de la información.

Finalmente, una vez aplicados el cuestionario y la entrevista, así como la observación de los métodos de trabajo, se dio paso a la elaboración de la misión, visión y valores de la empresa, se plasmó la estructura orgánica y la descripción y análisis de puestos, dando como resultado la elaboración del manual de organización de Decohuellitas.

## **I. Problema de investigación**

Hoy en día, el uso de manuales administrativos apoyan la atención del quehacer cotidiano de las empresas, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes, señalando que un manual de organización sienta las bases estructurales del funcionamiento de la empresa (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244) .

En la empresa Decohuellitas se debe identificar su estructura con la finalidad de generar la misión visión y valores, así como las unidades administrativas, conteniendo claramente las actividades requeridas que ayuden a alcanzar los objetivos.

El manual de organización proporcionara información a los integrantes de la empresa sobre sus funciones, evitando la duplicidad de actividades y generando asignación de responsabilidades y señalando niveles de autoridad.

Visto lo anterior, el presente trabajo pretende investigar cómo está conformada y que actividades se realizan para poder generar el instrumento que permita encontrar un apoyo en la administración de la misma.

### **1.1. Antecedentes**

Existen distintos trabajos realizados en relación al estudio de los manuales de organización y su implementación en empresas pequeñas, para la realización de la presente investigación se ha tomado en cuenta los siguientes:

En el trabajo realizado por Viquez Corrales (2010) “Manual de Organización, Manual de Puestos y Manual de Procedimientos para el Taller Mecánico Automotriz Quincho S.A.” formulo como objetivo general contribuir con la mejora en la gestión administrativa del Taller

Mecánico Automotriz Quincho S.A mediante la documentación de los procedimientos, características y requisitos de los puestos, según su situación actual. El autor concluye que el Manual de Organización le ofrece a la empresa un instrumento que colabora en la presentación de la estructura organizativa base, con el objetivo de brindarle una imagen formal a la organización y permitirle al nuevo personal un adecuado proceso de inducción en conocer la estructura de la entidad.

Ramos Borga (2012) en su tesis “Elaboración del manual de organización de la empresa comercializadora La bahía de Mazatlán S.A. de C.V.” Plantea como objetivo elaborar un manual de organización que sirva como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución. El autor concluye que los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Por su parte Arteaga Ramos (2015) en su tesis “Diseño de un manual de organización para el Restaurante-bar de mariscos Dionisoos en Boca del Río, Veracruz.”. Señala como objetivo, que un manual de organización contribuirá a una administración eficiente en el Restaurante-bar de mariscos Dionisoos. El autor concluye que conocer las responsabilidades que corresponden, dentro del restaurante Dionisoos, es sumamente importante en el funcionamiento de ésta; ya que, al realizarlas debidamente, se logrará una armonía en toda la organización; asimismo, se estará trabajando al 100%, sin contratiempos y lo más importante es que se aplicarán las funciones básicas de la administración.

Según Pérez Sánchez (2016) en su trabajo “Manual de organización y Procedimientos en la Maderería Madoroz” cuyo objetivo principal es elaborar manuales administrativos para un mejor funcionamiento administrativo y operativo de la empresa. El autor concluye que la empresa dispondrá con un manual de organización, cuyo contenido es una pequeña introducción al objetivo de la empresa, los antecedentes históricos, la misión y visión, el organigrama y la descripción de cada uno de los puestos de la empresa.

## **1.2. Justificación**

En la actualidad existen empresas que no cuentan con una estructura organizacional adecuada para cubrir sus necesidades, lo cual impide que tengan un buen funcionamiento de la misma, es por esta razón que el desarrollo de sus actividades no se pueden lograr de forma eficaz y eficiente.

Si bien, el tema es bastante abordado este instrumento será útil para aquellas empresas pequeñas de reciente creación, que les permita contar con una estructura organizacional sencilla que servirá de base para su crecimiento.

Al contar con este documento proporcionará una dirección a la empresa al alinear a cada uno de los que la integran y los involucrará hacia los objetivos de la misma.

La realización de la presente investigación va a permitir a la empresa mostrar a los clientes y al público en general la forma en cómo se encuentra constituida, plasmando la misión, visión y sus valores,

Desarrollará el sentido de pertenencia de los trabajadores de nuevo ingreso, al servir de guía para identificar las funciones a desempeñar desde el principio y ver reflejado su puesto dentro de la empresa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar el manual de organización de la empresa Decohuellitas en Tuxtepec que defina y establezca su estructura organizacional.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los conceptos teóricos mediante la revisión de publicaciones especializadas acerca del manual de organización.
2. Identificar la estructura organizacional y los procesos de trabajo de la empresa Decohuellitas.
3. Elaborar un manual de organización para la empresa Decohuellitas.

## II. Marco teórico

La conceptualización es el inicio para poder dar claridad en el desarrollo del presente trabajo permitiendo a los lectores, un conocimiento básico y necesario, para la comprensión del mismo.

### 2.1. Administración

“Administración Etimológicamente la palabra “administración” viene del prefijo latino “Ad”, hacia y de “Ministratio”, prestación de servicios y que significa la acción de ayudar. Etimológicamente significa realizar una actividad o tarea bajo la subordinación de otra persona” (Ospina Montoya, 2010, pág. 30)

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (Reyes Ponce, 2007, pág. 14)

Para Amaru Maximiano, (2009) “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: *planeación, organización, liderazgo, dirección y control*” ( pág. 6)

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 5). Asimismo señala que la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios.

Otro concepto es el de Stephen P. & Coulter, (2018, pág. 8) ya que señala que administración es la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”

Tomando como referencia lo antes plasmado se puede conceptualizar diciendo que la administración es coordinar y dirigir de manera eficiente y eficaz los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar a través de las políticas de una empresa los fines trazados.

La administración posee ciertas características y a continuación se señalan algunos autores y sus conceptos:

Según (Reyes Ponce 2007, pág.15) Plantea que la administración posee cuatro características:

1. La universalidad de la administración es: “El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.”
2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3. Unidad Temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existan simultáneamente.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

Para los autores (Münch Galindo & García Martínez 2019, pág. 28) también señalan que la administración posee características que le permiten diferenciarse de otras disciplinas:

1. Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicárselo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etcétera
2. Especificidad, Aunque la administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.
3. Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
4. Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Para Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 464)

La universalidad de la administración es el concepto que afirma que la ciencia, los conceptos, los principios y las teorías esenciales o básicas de la administración son aplicables en cualquier cultura, aun cuando las acciones prácticas pudieran variar según las diferencias culturales, de contingencias y situacionales.

Figura 1

*Necesidad universal de la administración.*



Fuente: Stephen P. & Coulter, (2014)

Como se puede observar la administración es universal ya que existe en cualquier organismo social, tiene una coordinación sistemática de recursos continua, que involucra a todos su integrantes proporcionando autoridad y subordinación para que se alcancen los fines propuestos.

## 2.2. La organización como ente económico

El ser humano vive en una relación de convivencia con sus semejantes y se ve en la necesidad de interactuar con otros formando grupos para alcanzar objetivos que de forma individual no podrían alcanzar tan fácilmente.

En este sentido, una organización es un conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin. Sin embargo, para el caso de la administración se tienen definiciones que pueden ahondar el concepto antes señalado.

Para Daft, (2015, pág. 11)” las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno.”

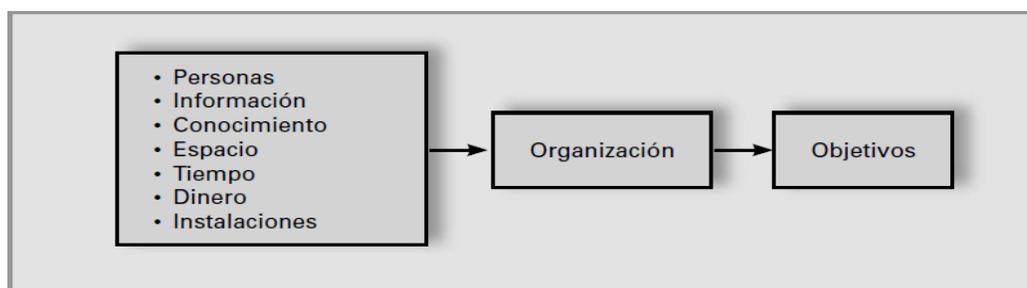
“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de recursos y las actividades.” (Münch Galindo, Osorio, & Vital, 2014, pág. 11)

Para koontz, Weihrich, & Cannice,(2012, pág. 4) “Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades.”

Según Lawrence y Lorsch, en Chiavenato (2007, pág. 417) “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.”

Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar objetivos. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 5)

Figura 2

*Organización*

Fuente: Amaru Maximiano, (2009)

Como se puede observar, la organización es la coordinación de recursos para el logro de objetivos que permitan generar bienes y servicios y que su intercambio sea de carácter lucrativo o no lucrativo.

### 2.3. Empresa

Una vez definida la organización es menester indicar que es una empresa, para Münch Galindo & García Martínez, (2019, pág. 46), "Empresa es un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen o distribuyen bienes y servicios con fines lucrativos, o sin ellos, y tendientes a la satisfacción de diversas necesidades de la comunidad."

"Una empresa es una entidad que se constituye para satisfacer responsablemente las necesidades de una población que demanda bienes y servicios de acuerdo con las condiciones económicas, políticas culturales, sociales, tecnológicas, medio ambientales y legales en que se encuentran." (Prieto Sierra, 2017, pág. 2)

Para De Pina & De Pina Vara, (2013, pág. 263) define empresa como "El comerciante, mediante el ejercicio del comercio, realiza la función de aportar al mercado general bienes o servicios, con fines de lucro. Esta actividad es realizada por el comerciante individual o social a

través de la organización de elementos patrimoniales y personales necesarios elementos que en su conjunto integran su empresa.”

Si bien, en el Código de Comercio no se existe definición alguna de empresa, en Leyes de otras materias como es el caso de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 16 se puede encontrar la definición que a la letra dice: Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Asimismo, en el Código Fiscal de la Federación en su artículo 16, considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales

En tal sentido, se puede definir que una persona o un grupo de personas cuyo fin sea proporcionar bienes y servicios de manera sustentable y su objetivo sea obtener ganancias será una empresa.

Ahora bien, las empresas pueden ser clasificadas atendiendo a su tamaño o al sector de actividad.

Por su tamaño, como lo define Rodríguez Valencia (2016, pág. 14) “En micros, pequeñas, medianas y grandes. Y su clasificación en industriales, comerciales y de servicio.”

De igual forma, así como lo señala Hernández y Rodríguez (2006) “Los criterios de clasificación de las empresas varían por los diversos organismos que los establecen en México:

Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado. Una clasificación de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente:

A) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.

Tabla 1

*Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales*

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20 000 000.00

Fuente: (Hernández y Rodríguez, 2006)

B) Por su giro

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios.

Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.

Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos”

A continuación, se presenta la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 2

*Estratificación del tamaño de la empresa*

Tamaño	Sector	Estratificación Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250	250

Nota: Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

Ahora bien, se tiene una estratificación en la cual el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Tomando como referencia el INEGI (2021) se presenta una clasificación para actividades económicas y con base en la agrupación tradicional de actividades económicas la divide en tres grupos:

1. Actividades primarias, se refiere a la explotación de recursos naturales. Normalmente se entiende que forman parte del sector primario la agricultura, la ganadería, las explotaciones forestales y la pesca.

2. Actividades secundarias se refiere a la transformación de bienes y comprende actividades como la construcción, la industria manufacturera o la de producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.
3. Actividades terciarias comprende la distribución de bienes; Se agrupan todas las actividades que no pertenecen a los otros sectores económicos, entre las más importantes está el comercio, transporte, almacenamiento, información y comunicaciones.

Otro criterio para definir el tamaño de una empresa de conformidad con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con base en el número de trabajadores, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

*Estratificación por número de trabajadores.*

Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 13 de agosto de 2019

#### **2.4. Proceso administrativo**

Ya sea una empresa u organización deben de cumplir sus objetivos, y dentro de la administración una de las herramientas más importantes es el proceso administrativo a continuación se señalan las funciones administrativas para alcanzarlos y se mencionan algunas definiciones para una mejor comprensión

Según lo que define Münch Galindo & García Martínez,(2019, pág. 36) “El Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral.”

Para Stephen P. & Coulter,(2018, pág.9) define las siguientes cuatro funciones administrativas:

1. Planeación Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades.
2. Organización Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.
3. Dirección Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales.
4. Control Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral.

También tenemos la conceptualización por parte de Amaru Maximiano (2009, pág.170) que señala que el proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones.

1. El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 225)

2. El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores.  
(Amaru Maximiano, 2009, pág. 56)
3. El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 58)

Después de haber analizado lo anterior se puede decir que una organización integrada por personal, bienes, dinero y actividades o tareas a realizar, sin la aplicación del proceso administrativo, solo sería un conjunto de recursos sin un propósito, por lo tanto, se tienen los siguientes conceptos:

1. Planeación: Es definir el objetivo que se quiere alcanzar, y saber con qué recursos se cuenta.
2. Organización: Coordinar los recursos con que se cuentan para lograr el objetivo propuesto.
3. Dirección: Realizar las actividades que fueron planeadas y organizadas.
4. Control: Comprobar y verificar que las actividades se han realizado como fueron planeadas y organizadas, y que se está cumpliendo el objetivo o en su caso modificar y/o corregir para alcanzarlo.

## **2.5. Diseño de la estructura organizacional.**

Se señalan algunas definiciones emitidas por diversos autores, que sirvan para conceptualizar y tener una mejor comprensión sobre este marco referencial que permite mostrar el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa para relacionarse con los clientes.

“Diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés.” (Daft, 2015, pág. 28)

“La estructura organizacional funciona como un plan permanente que define las responsabilidades, la autoridad y el sistema de comunicación dentro de la organización.” (Amaru Maximiano, 2009, pág. 207)

Para Münch Galindo, Osorio, & Vital (2014, pág. 79) “La estructura organizacional se establece a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que permita el logro de la misión de la empresa con mayor eficiencia.

Según lo que señala Stephen P. & Coulter (2018, pág.348) “Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en práctica el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización.”

Asimismo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, pág.332) señala que “la estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como organigrama”.

Ahora bien, en las empresas se pueden encontrar diferentes tipos de estructuras a continuación señalaremos de acuerdo a algunos autores en qué consisten y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Según lo que señala Daft (2015, pág. 108) el diseño organizacional se puede presentar en dos estructuras organizacionales.

1. En la estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización, donde su fortaleza es que estimula el desarrollo de habilidades de los empleados al tener una variedad de actividades dentro de su departamento, sin embargo su debilidad es que cada empleado tiene una perspectiva limitada de las metas en general.
2. La estructura divisional, también llamada M-forma (multi-divisional) ya que se organiza con base en productos, servicios, proyectos o programas, su fortaleza es la descentralización en la toma de decisiones para obtener resultados organizacionales, su debilidad es que se pierde la coordinación entre las líneas de productos.

Para Stephen P. & Coulter, (2018, pág. 359) el diseño organizacional se presenta en tres estructuras:

1. Estructura simple: Diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización
2. Estructura funcional: Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas
3. Estructura divisional: Estructura organizacional conformada por unidades o divisiones independientes semiautónomas.

Siguiendo con Stephen P. & Coulter, (2018) a continuación se presenta como define las fortalezas y debilidades de cada estructura.

Tabla 4

*Fortalezas y debilidades de las estructuras.*

Tipo	Fortalezas	Debilidades
Estructura simple	Rápida; flexible; económica; con clara división de responsabilidades.	Inapropiada cuando la organización está en crecimiento; depender de una sola persona es riesgoso
Estructura Funcional	Genera ventajas en términos de ahorros en costos (gracias a las economías de escala y a la mínima duplicación de personal y equipo); los empleados se agrupan entre sí en función de la similitud de sus tareas	El intento de cumplir los objetivos puede provocar que los gerentes pierdan de vista qué es lo mejor para la organización en su conjunto; los especialistas en funciones se aíslan y entienden poco lo que hacen las demás unidades.
Estructura divisional	Se enfoca en los resultados; los gerentes de división son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios	La duplicación de actividades y recursos incrementa los costos y reduce la eficiencia.

Fuente: (Stephen P. & Coulter, 2018)

Para concluir se puede definir que el diseño organizacional es construir a través de una estructura las actividades, responsabilidades, así como las relaciones dentro de la empresa u organización que aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Un proceso que parte de los objetivos que tiene la empresa y convierte estos en actividades que a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo.

## **2.6. Manuales**

En el desarrollo de sus funciones, una empresa lleva a cabo el proceso administrativo pues realiza actividades de planeación, organización, dirección y control, aprovechando el capital humano, los recursos económicos, materiales y de cualquier otro tipo para hacerla eficaz y efectiva para sus integrantes y para la sociedad.

La empresa ya sea por su tamaño micro, pequeña, mediana o grande, por su actividad comercial, de servicios, industrial, o de extracción debería contar con manuales, ya que estos muestran cómo está integrada y cómo funciona.

Un manual como señala Münch Galindo, Osorio y Vital (2014, pág. 57) “Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.”

Dichos documentos deben ser específicos a la empresa, ya que cada organización realiza actividades particulares describiendo sus operaciones y funciones a fin de mantener una estabilidad y solidez.

El uso de manuales ayuda en gran medida a los trabajadores ya que permite el conocimiento de la empresa, su composición, las acciones que realiza y cómo las realiza. Esto sirve para que el trabajador conozca cual es el lugar que guarda dentro de la misma y que

funciones de suma importancia lleva a cabo. Sirve también como apoyo a la inducción de los trabajadores de nuevo ingreso.

Es por eso que para Álvarez Torres (2016, pág. 67) “Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas y operativas porque le permiten a cualquier organización normalizarse en todas las áreas de la misma.

Existen diferentes tipos de manuales, tal como lo clasifica Münch (2010, pág. 71) “De acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.”

De igual forma Franklin Fincowsky (2009, pág. 245) “Extiende una clasificación mayor por su contenido siendo tales como: de organización, de procedimientos, de gestión de la calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación y de sistemas.”

### **2.6.1. Clasificación de los manuales**

Existen diferentes manuales por lo que estos se clasifican por su contenido y por su función específica.

Por su contenido:

1. Manual de historia: Proporciona información sobre los comienzos, los aspectos que han influido en su crecimiento, la forma de administrar y la posición actual de la organización. Esto crea una buena imagen y contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

2. Manual de organización: es el documento que describe las atribuciones, la estructura de la empresa, las funciones de las áreas, explican las jerarquías, los grados de autoridad, la responsabilidad que tiene y la relación que existen entre dichas áreas.
3. Manual de políticas: Describe detalladamente los lineamientos que el personal debe seguir para cumplir con las normas y sirven como guía en la toma de decisiones y la forma en que se debe actuar ante determinada situación.
4. El manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que describe procedimientos precisos a través de una secuencia lógica, indicando las diferentes actividades para la ejecución del trabajo e incluyen diagramas basados en símbolos para mostrar los pasos.
5. Manual de contenido múltiple: Es documento en el cual se combinan dos o más categorías de manuales, ya sea que por el volumen de actividades o del personal que se interrelacionan en el proceso administrativo no justifique la elaboración de distintos manuales.
6. Manual de adiestramiento o instructivo: Describe los procesos, las labores y las rutinas de un puesto en particular de forma más detallada que un manual de procedimientos. Este tipo de manual va dirigido a usuarios que tiene poco conocimiento o nada sobre una actividad o función específica.
7. Manual técnico: El objetivo es describir como se realizan las actividades de una operación de una función determinada, se elabora como una fuente de conocimiento técnico para el personal.

Por su función específica:

1. **Manual de producción:** Describe las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
2. **Manual de compras:** Su objetivo es describir los procesos que se relacionan con las compras y sirven de referencia para solventar problemas que se presenten durante su desarrollo.
3. **Manual de ventas:** Proporciona al personal de ventas un marco de referencia para la toma de decisiones, señalando los aspectos esenciales del trabajo.
4. **Manual de finanzas:** Determina las responsabilidades sobre la información financiera que se genera dentro de todos los niveles de la administración, con instrucciones específicas sobre el manejo de dinero y la protección de bienes.
5. **Manual de contabilidad:** Señala los principios y técnicas que deben conocer el personal que genera la información contable de la organización
6. **Manual de crédito y cobranzas.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas que establecen la forma de cobro y el otorgamiento de créditos, así como las responsabilidades en dicho proceso.
7. **Manual de personal:** Tienen relación con todos los aspectos que relacionan al personal con aspectos como la administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, selección y reclutamiento.

### **2.6.2. Manual de organización**

Un manual de organización es el documento que describe las atribuciones, la estructura de la empresa, las funciones de las áreas, explican las jerarquías, los grados de autoridad, la responsabilidad que tiene y la relación que existen entre dichas áreas.

Según Álvarez Torres (2016, pág.128) “Un manual de organización documenta la cultura y estructura de la organización, generalmente incluye los organigramas, perfiles y descripciones del puesto, la filosofía y los valores de la organización.”

Un manual de organización para Rodríguez Valencia (2016, pág. 69),” Expone con detalle la estructura organizacional de una empresa, señalando los puestos de trabajo y la relación entre ellos, explicando la jerarquía, la autoridad, la responsabilidad, las funciones y las actividades de las unidades orgánicas de una empresa.”

A continuación, se enlistan las propuestas de diversos autores, respecto de los elementos que debe contener un manual de organización:

Tabla 5

*Comparativa de elementos en un manual de organización*

Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora (Tecnológico, 2015, pág. 17)	Münch Galindo, Osorio y Vital (2014) pag.133	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (Planeación, 2014, pág. 4)
· Introducción	· Carátula.	1. Identificación o portada
· Antecedentes Históricos	· Identificación.	2. Índice
· Marco Jurídico - Administrativo	· Índice.	3. Introducción
· Atribuciones	· Prólogo y/o introducción.	4. Directorio
· Estructura Orgánica	· Antecedentes.	5. Antecedentes históricos
· Organigrama	· Marco legal.	6. Base legal
· Objetivo y Funciones	· Funciones.	7. Atribuciones
· Definición de Términos	· Estructura orgánica.	8. Organigrama
· Programas o Proyectos Especiales (Opcional)	· Organigrama.	9. Estructura funcional
· Bibliografía.	· Descripción de puestos.	a. Unidad orgánica
	· Directorio.	b. Objetivo
		c. Funciones

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior los elementos de un manual de organización son los siguientes:

- 1.- Portada.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
- 4.- Antecedentes.
- 5.- Objetivo del manual de organización.
- 6.- Misión.
- 7.- Visión.
- 8.- Valores.
- 9.- Estructura orgánica.
- 10.- Organigrama.
- 11.- Descripción y análisis de puestos.

El objetivo del manual de organización es mostrar la organización de la empresa, su estructura orgánica, los objetivos a alcanzar, definiendo los puestos, funciones y responsabilidades, para garantizar el desempeño de la misma. Además, que el manual resulta un instrumento auxiliar, para que al trabajador pueda contar de manera fácil y directa información autorizada por la empresa.

## **2.7. Elementos del manual de organización.**

A continúan se explican los elementos del manual de organización

1. Portada: Es la presentación del documento y contiene el logotipo, señalando el nombre de la empresa, título del manual e incluye la fecha de elaboración (mes y año).

2. Índice: Contiene la relación de capítulos o apartados de forma ordenan que constituyen el manual, junto con el número de página en que aparecen.
3. Introducción: Esta sección explica que es el manual, su estructura, los propósitos que se pretenden cumplir se incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, como se usara y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
4. Antecedentes: En este apartado se indica el origen, evolución y cambios significativos registrados de la organización.
5. Objetivo: Describe lo que la empresa espera lograr por medio del manual.

## **2.8. Misión, Visión y Valores**

“Toda empresa tiene una razón de ser, es decir tiene una misión. En este sentido misión es el propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones.” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 43)

“La misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016, pág. 19)

En Stephen P. & Coulter (2018, pág. 280),” Misión es el propósito que persigue la organización.”

A efecto de tener una mayor comprensión de la definición de misión, a continuación, se presentan ejemplos de algunas empresas:

Caterpillar ( 2021) es una empresa fabricante de equipos de construcción y minería, motores diésel y de gas natural, turbinas a gas industriales y locomotoras diésel-eléctricas.

Declara que “Nuestra misión es impulsar el crecimiento económico a través del desarrollo de

infraestructura y energía, y ofrecer soluciones que respalden a las comunidades y protejan el planeta.”

En México la misión de la empresa embotelladora y comercializadora de bebidas Coca-Cola (2021) es: “Satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas.”

El Grupo Chedraui (2021) es una empresa con tres segmentos de negocio, autoservicio en México, autoservicios en Estados Unidos y una división inmobiliaria. Señala que su misión es: "Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio".

Es importante señalar que con la misión indicaremos a qué nos dedicamos, quiénes serán nuestros clientes, dónde llevaremos a cabo nuestras actividades, qué nos hace diferentes a nuestros competidores y cuál es la razón de ser.

“La visión de una empresa expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresa, o en otras palabras, es su proyección a futuro.” (Münch Galindo & García Martínez, 2019, pág. 80)

Según Hitt, Ireland, & Hoskisson (2016, pág. 19) “Visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia.”

Para Chiavenato (2009, pág. 67), “Visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.”

A continuación, se darán ejemplos de lo que es visión para algunas empresas:

La empresa Caterpillar (2021) señala que “Nuestra visión es un mundo en el que las necesidades básicas de todas las personas, como vivienda, agua potable, saneamiento, alimentación y energía confiable, estén satisfechas de manera sostenible a nivel ambiental, y una empresa que mejore la calidad del medio ambiente y de las comunidades donde vivimos y trabajamos.”

Para la empresa Coca-Cola (2021) en México su visión es:” Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo”.

Para el Grupo Comercial Chedraui, señala que su visión es ser “una empresa institucional líder en su ramo, se mantiene vigente en el tiempo y a través de las personas los valores fundamentales con los cuales se creó la primera Tienda Chedraui”.

Analizado lo anterior se puede definir que visión, es contar con una perspectiva de hacia dónde va la empresa, lo que quiere lograr en un futuro y como será.

Una empresa que cuente con manuales que permitan desarrollar sus actividades o que tenga definida su misión y visión no tendrá la capacidad de crecimiento sostenible si no cuenta con valores.

Para Bohlander, Snell y Morris (2018, pág. 43),” Los valores son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.”

“Valores es el conjunto de creencias, rasgos y normas de comportamiento que la gerencia ha determinado que deben guiar la búsqueda de la misión y visión.” (Lussier & Achua, 2016, pág. 404).

Para ejemplificar los conceptos arriba descritos señalaremos como enuncian sus valores algunas empresas.

Los valores para el grupo (Chedraui, 2021) son los siguientes:

1. Honestidad: Nos conducimos siempre con la verdad y rectitud de comportamiento dentro y fuera de la Empresa, para mantener la confianza y credibilidad de nuestros clientes, proveedores, accionistas y compañeros de trabajo.

2. Compromiso: Asumimos con lealtad y responsabilidad la misión de la Empresa: "Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio".
3. Respeto: Tratamos a nuestros colaboradores, clientes y proveedores con dignidad y justicia, sin abusar de nuestro nivel de autoridad.
4. Orientación a los resultados: Todas nuestras acciones están encaminadas a trabajar con rentabilidad y eficiencia que garantice nuestra permanencia, mediante el logro de los objetivos establecidos y el aprovechamiento al máximo de los recursos con que contamos, sin desperdicio alguno.

El grupo Bimbo (2021) Empresa de consumo en la industria de la panificación establece que sus creencias son:

1. Valoramos a la persona
2. Somos una comunidad
3. Conseguimos resultados
4. Competimos y ganamos
5. Somos operadores eficaces
6. Actuamos con integridad
7. Trascendemos y permanecemos en el tiempo

Derivado de lo anterior los valores constituyen las creencias y actitudes que sirven para determinar el comportamiento de los individuos, para el caso de las empresas son normas que permiten conducir el comportamiento en lo referente a los trabajadores que la integran, a los procesos que realizan y en sí al desempeño que debe mostrar la organización.

Con esto se puede decir que los valores permiten a la empresa definir su manera de actuar con sus clientes, trabajadores y con la sociedad en general.

## 2.9. Organigrama

Se tratarán los principales elementos del organigrama como su concepto, formas de presentación y diferentes niveles de autoridad.

El organigrama muestra la forma en como está constituida la organización, según Álvarez Torres (2016, pág. 62) “Un organigrama es un documento controlado que muestra la representación gráfica de la estructura funcional de una organización, indicando claramente los nombres de los puestos autorizados y las relaciones jefe-colaborador.

Para Münch Galindo, Osorio, & Vital (2014, pág. 53)” Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, de los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.”

“El organigrama indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 259).

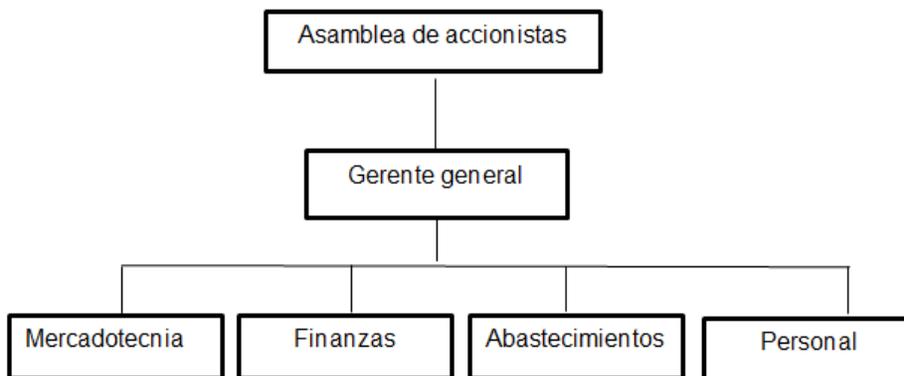
“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, poder que tienen inferido.” (Werther & Davis, 2008, pág. 91).

Atendiendo a las definiciones arriba señaladas, el organigrama es el documento donde se representa visualmente como está estructurada la empresa, los diferentes niveles de autoridad, el nombre que se designa para cada área y la relación que guardan entre sí.

A continuación, según Münch Galindo, Osorio, & Vital, (2014, pág. 54), se muestran las formas en que se pueden representar los organigramas.

Figura 3

*Organigrama vertical:*



Fuente: (Münch Galindo, Osorio, & Vital, Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento, 2014)

Figura 4

*Organigrama horizontal:*

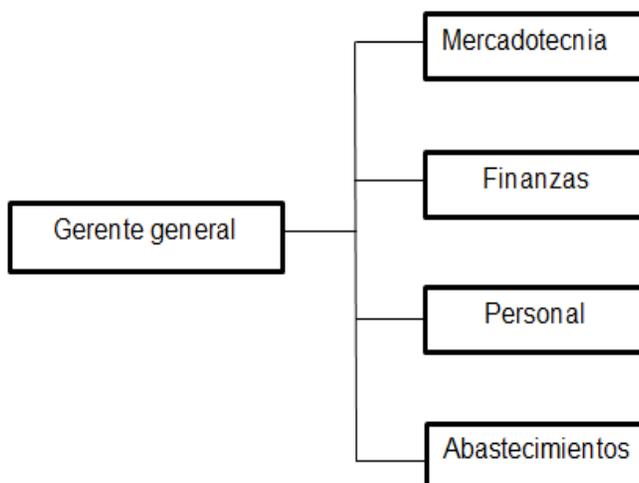


Figura 5

*Organigrama circular:*

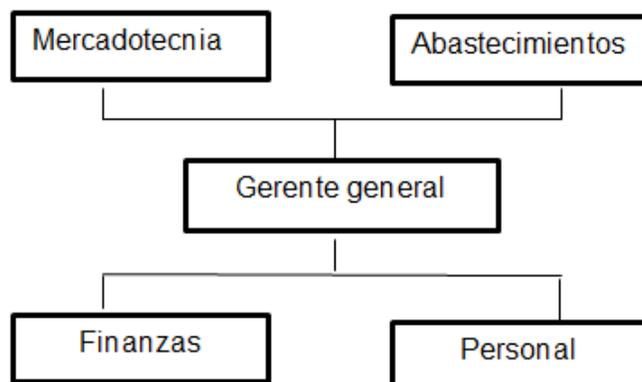
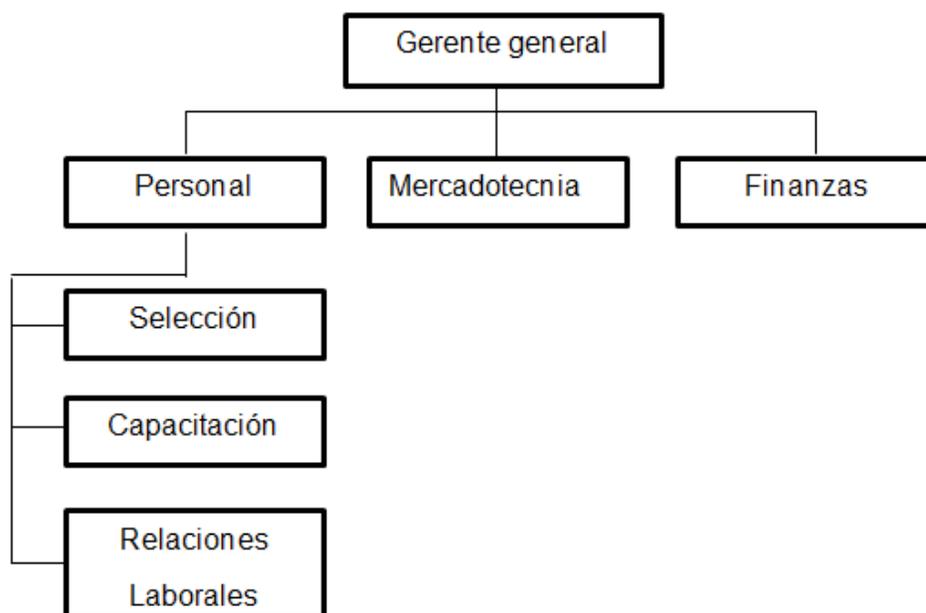


Figura 6

*Organigrama mixto:*



Fuente: (Münch Galindo, Osorio, & Vital, Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento, 2014)

En la presentación vertical la unidad jerárquica se encuentra en la parte superior vertiendo el mando hacia abajo y los niveles de autoridad se van desagregando de manera escalonada. En el ejemplo del caso horizontal las unidades se despliegan de izquierda a derecha, colocando a la máxima autoridad en la unidad en el extremo izquierdo. Para el ejemplo de organigrama circular, la autoridad se plasma al centro de las diferentes unidades y el nivel de autoridad decrece hacia los extremos. Por último, en el mixto si bien se utilizan combinaciones verticales y horizontales la unidad jerárquica se encuentra en la parte superior.

En un organigrama también se puede observar los diferentes niveles de autoridad que tiene la empresa, a través de sus gerentes o administradores.

Lo anterior lo podemos encontrar en Franklin Fincowsky y Krieger (2011, pág. 4) donde señala que existen diferentes niveles tales como:

1. Administradores de primera línea. Son quienes realizan el trabajo básico de la organización: tienen a su cargo la salida de productos y servicios, y la transformación primaria de entradas en salidas.
2. Administradores de nivel medio. También conocidos como “mandos medios”, son los responsables de convertir los objetivos de la alta dirección en metas y planes específicos que implementarán los administradores de primera línea.
3. Administradores de nivel alto. Conocidos también como “altos directivos”, son los responsables de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización delineando guías, estrategias, políticas y metas para todos sus elementos o para sus divisiones más importantes.

Es por ello que el organigrama permite a empleados y clientes conocer de forma visible como se encuentra conformada la empresa y se muestran los diferentes niveles que la integran, siendo parte importante que se describa la misión y visión ya que es a través de estas declaraciones que las empresas le dicen al mundo su propósito y cuál es el futuro que desean.

## **2.10. Descripción y análisis de puestos**

A través de la descripción de puestos es como se van a definir las actividades que tendrá que desempeñar el personal dentro de la empresa, y que por medio de su realización se cumplirán los objetivos de la misma.

En tal sentido es menester plasmar las siguientes definiciones:

La descripción de puestos para Werther y Davis (2008, pág. 99), “Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.”

“Descripción de puestos es un documento controlado que describe a detalle las actividades que realiza cada cargo o puesto autorizado dentro de la organización.” (Álvarez Torres, 2016, pág. 60)

Ahora bien, ya que se cuentan con dichas actividades es necesario que el personal reúna ciertos requisitos a fin de poseer las mejores habilidades y conocimientos para desempeñar de manera eficiente y eficaz el puesto, a través de un proceso que recabe y organice la información.

Lo anterior se define como análisis de puesto y a continuación se señalan algunos conceptos.

Según Werther & Davis (2008, pág. 91) “Análisis de puestos es el proceso, en el cual la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.”

“El análisis de puesto es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.”

(Münch Galindo, Osorio, & Vital, 2014, pág. 70).

Para Bohlander, Snell y Morris (2018, pág. 132),” Es el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan.”

A continuación, se señalan los métodos de obtención de información para el análisis de puestos según Chiavenato (2009).

Tabla 6

*Métodos para obtener información.*

Métodos para reunir información	Participación de analista del puesto	Participación del ocupante o supervisor
Entrevista.	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la entrevista.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio de la entrevista.
Cuestionario.	Participación pasiva. El analista recibe los datos por medio del cuestionario.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio del cuestionario.
Observación directa.	Participación activa. El analista reúne los datos	Participación pasiva. El ocupante solo trabaja,

por medio de la observación mientras el analista observa.  
directa.

---

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 227)

Así mismo Mondy (2010, pág. 96) expone los métodos más comunes del análisis de puestos siendo los siguientes:

**Cuestionarios.** Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

**Observación.** Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas.

También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo.

La observación de un analista financiero en el trabajo no revelaría mucho acerca de los requisitos del puesto.

**Entrevistas.** También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, la analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en

contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

Por lo anterior, la aplicación de cualquier método que debe ser acorde a los requerimientos, y que, si bien pueden ocuparse de forma separada, se puede utilizar de forma mixta al aplicar los tres métodos.

### **III. Metodología**

Para alcanzar los objetivos de la investigación el método utilizado será de tipo cualitativo. Como lo señala Angrosino (2012, pág. 13) “La investigación cualitativa pretende acercarse al mundo de “ahí fuera” (no en entornos de investigación especializada como los laboratorios) y entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales “desde el interior” de varias maneras diferentes: Analizando las experiencias de los individuos o de los grupos. Las experiencias se pueden relacionar con historias de vida biográficas o con prácticas (cotidianas o profesionales); pueden tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes e historias. Analizando las interacciones y comunicaciones mientras se producen. Esto se puede basar en la observación o el registro de las prácticas de interacción y comunicación, y en el análisis de ese material. Analizando documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones.”

Para poder conocer el problema de investigación planteado en los objetivos, se debe realizar desde un punto de vista teórico, a continuación, se detallan las actividades que comprende el desarrollo del presente proyecto.

En la investigación cualitativa, para la recolección de la información se efectuará una entrevista con la propietaria de la empresa Decohuellitas. La información recolectada

proporcionará datos primarios que dan respuesta a la pregunta de investigación y al mismo tiempo, apoyan el desarrollo de la investigación, de acuerdo con (Hernández Sampieri, 2014) el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, consistente en obtener la perspectiva y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos).

Por lo que también en la investigación cualitativa, se aplicará un cuestionario a los trabajadores de la empresa, lo cual aportará datos relevantes para identificar los elementos necesarios y elaborar el manual de organización de la empresa Decohuellitas en Tuxtepec que defina y establezca su estructura organizacional.

Una vez estudiado las aportaciones académicas de otros autores, se buscará el alcance de la investigación con los estudios exploratorios y descriptivos. El estudio exploratorio ayuda a entender la necesidad de concretar y aterrizar el tema del Manual de Organización para la empresa Decohuellitas en Tuxtepec, a estudiar y obtener información para realizar una investigación más completa, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables sobre los Manuales de Organización.

El estudio descriptivo especifica las propiedades, características importantes del Manual de Organización; es decir, pretende mostrar con precisión las dimensiones del fenómeno a estudiar.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir, no se modifica las variables de un Manual de Organización para la empresa Decohuellitas en Tuxtepec, sino que se observan fenómenos en su contexto natural para después analizarlos. El tipo de diseño no experimental es el transversal y su alcance es descriptivo. Con el diseño transversal se

recolectarán datos en un solo momento. Se describirán las variables y se analizará su incidencia e interrelación en el desempeño organizacional en un lapso único.

Una vez seleccionado el diseño de la investigación y la muestra adecuada, se implementarán como métodos de recolección de datos la aplicación de encuesta estructurada relacionadas con el objeto de estudio.

La entrevista no-estructurada: el entrevistador debe poseer conocimientos acerca del tema, debido a que si bien las preguntas están establecidas permite al entrevistador conforme se desarrolle la entrevista de encontrar nuevos hallazgos formular más preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados. La entrevista debe ser un diálogo y dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado, el cual contribuye a aportar datos y opiniones sobre el tema de estudio.

El método empleado para encuestar a los trabajadores de la empresa se basa en un cuestionario, con una serie de preguntas establecidas y a medida que el trabajador responda, el encuestador obtendrá la información sobre el tema.

### **3.1. Materiales e instrumentos**

#### **3.1.1. Materiales**

Para la realización de la presente investigación fue necesario hacer uso de todos los recursos disponibles como son entre otros:

1. Equipo de cómputo.
2. Impresora.
3. Escáner.
4. Servicios de energía eléctrica.

5. Internet.
6. Bibliotecas virtuales.
7. Bibliografía del Instituto Tecnológico de Tuxtepec.
8. Bibliografía personal.

### **3.1.2. Instrumentos**

1. La entrevista cuyo objetivo es transformar en un instrumento de investigación el aspecto natural del ser humano, a través de la comunicación entre dos personas sin control, tipo charla coloquial, ya que como se señala la entrevista cualitativa en Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, (2018, pág. 449), es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013 y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).
2. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación utilizados en el diagnóstico de todo tipo (salud, nutrición, problemas en las empresas, etcétera). Y como se señala en Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, (2018, pág. 250). Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, Kirby y Doran, 2016). En un cuestionario las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y

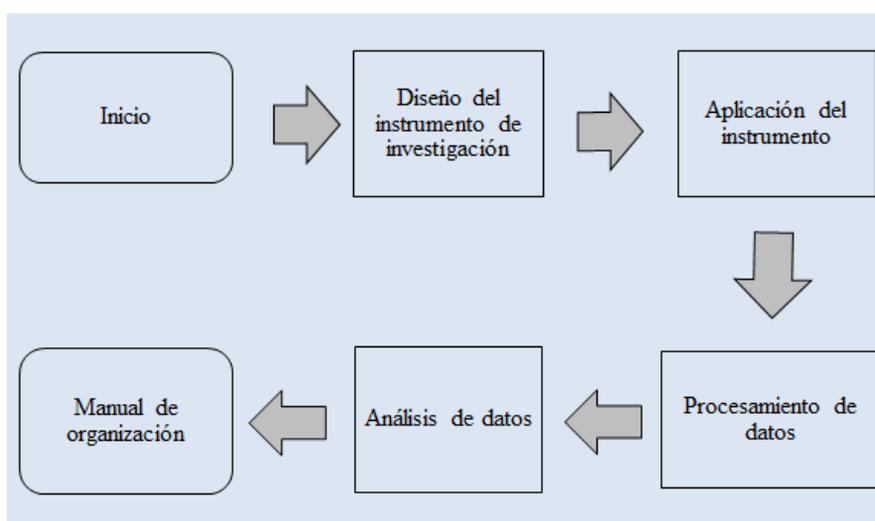
son particularmente útiles cuando no se cuenta con información sobre las posibles respuestas de las personas o la que se tiene es insuficiente (Phillips, Phillips y Aaron, 2013).

### 3.2. Métodos o procedimientos

Para elaborar un Manual de Organización para la empresa Decohuellitas en Tuxtepec. A continuación, muestra el diagrama de las actividades que comprende el procedimiento para la realización de la presente investigación.

Figura 7

*Diagrama de actividades*



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades iniciales se realizaron visitas a la empresa, a fin de conocer las necesidades de organización que requerían y de esta forma establecer los objetivos del presente documento.

Para el procedimiento para diseñar el instrumento de investigación. Se elaboró un cuestionario con la finalidad de contar con información sobre la problemática existente en la

empresa, referente a los procesos administrativos. Al mismo tiempo se utilizó la técnica de la entrevista, obteniendo información necesaria directamente del propietario.

Aplicación de instrumentos de medición. Para el cuestionario con el apoyo de la propietaria se reunió con el personal dentro de las instalaciones de la empresa donde previamente se les oriento para el proceso de requisitado del mismo y la obtención de datos a través del análisis de puestos se efectuó visitando al personal en su área de trabajo recopilando información de forma directa, mediante la observación se corroboró la información de los cuestionarios con la realidad de las actividades que son llevadas a cabo por los empleados. Finalmente, la entrevista se realizó posteriormente con la propietaria a fin de contar mayores datos que pudiera aportar en la presente investigación.

El procesamiento y análisis de datos se realizó con la información recolectada para la presente investigación misma que fue estudiada de manera analítica, por lo que para una mejor comprensión e interpretación de las respuestas recabadas se presenta en tablas donde se resumen los resultados obtenidos para cada una de las interrogantes del cuestionario, de forma que se puedan apreciar los datos que fueron proporcionados por los integrantes de la empresa.

Para el resultado se procedió al diseño y estructuración del manual de organización, apoyándose en la información obtenida, estableciendo así la misión, visión, objetivos y su estructura orgánica.

## IV. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la información recabada mediante la entrevista que consistió en diez preguntas realizadas a la propietaria de la empresa Decohuellitas.

Tabla 7

*Entrevista: Pregunta 1.*

Entrevistado	<b>¿La empresa cuenta con un plan de actividades a realizar?</b>
1	Manifestó que las actividades las planifica de forma empírica, ya que considera que son rutinarias.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la empresa al no contar con un plan de actividades documentado que establezca las tareas que deben realizarse afecta la participación y colaboración de los trabajadores, así como un sentido de responsabilidad individual a través de las actividades asignadas para alcanzar un objetivo en particular. Y no se puede efectuar revisiones de las actividades cumplidas.

Tabla 8

*Entrevista: Pregunta 2.*

Entrevistado	<b>¿Existe una persona encargada de asignar las actividades en la empresa?</b>
1	Señala que ella se encarga de asignar las actividades a los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Si la asignación de las actividades solo recae en una sola persona se corre el riesgo de que los trabajadores no se sientan apreciados y no favorece a tener efectos benéficos sobre la motivación, por lo tanto, es necesario establecer un orden prioritario de aquellas actividades que

necesariamente serán dictadas por el propietario y aquellas que pueden ser delegadas. El delegar va a permitir ahorrar tiempo de gestión y liberar la presión del trabajo inmediato.

Tabla 9

*Entrevista: Pregunta 3.*

Entrevistado	<b>¿La empresa tiene una misión y visión?</b>
1	Respondió que quiere vender y hacer crecer su negocio, pero no tiene de manera formal una misión y visión.

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta indica que no cuenta con una misión y visión clara o definida y al no estar documentada estos conceptos no son conocidos y comprendidos por las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa, por lo tanto, se debe formular la misión y visión y transmitirse a todos los integrantes de la empresa, para que cada uno de ellos desarrolle sus actividades y puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

Tabla 10

*Entrevista: Pregunta 4.*

Entrevistado	<b>¿La empresa cuenta con valores que guíen su actuar?</b>
1	Indica que si cuenta con valores y que son la responsabilidad, honestidad y respeto.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien señala que cuenta con valores, el no compartarlos o tenerlos plasmados por medio de un documento que permita estar a disposición de los trabajadores, clientes y público en general no mostrara que son la esencia de la empresa que permitirá que su crecimiento sea bajo

la base de la ética y los trabajadores no tendrán una guía que los oriente cómo comportarse en el trabajo.

Tabla 11

*Entrevista: Pregunta 5.*

Entrevistado	<b>¿Tiene establecida una meta a (corto, mediano, largo plazo)?</b>
1	No se tiene establecida una meta definida por periodos, sin embargo, manifiesta que su meta es hacer crecer el negocio.

Fuente: Elaboración propia.

El no tener definida una meta genera la falta de un orden, claridad y enfoque. Tener objetivos claros nos permite seleccionar nuestras prioridades para direccionar nuestro esfuerzo en el desarrollo de actividades particulares, evitando que se cometan errores de manera constante. Además, al tener metas a corto, mediano y largo plazo permite que, al darles cumplimiento, se fortalezca la autoestima y el compromiso de los trabajadores y se mejore la productividad de la empresa.

Tabla 12

*Entrevista: Pregunta 6.*

Entrevistado	<b>¿Está definida la estructura organizacional de la empresa?</b>
1	Respondió que se trabaja de manera informal porque no tiene ningún tipo de estructura en el negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que ante la falta de una estructura organizacional no existe un enfoque preciso ni para la dirección de la empresa ni para los trabajadores y con llevaba a que algunos de ellos se sientan desintegrados dentro del ambiente laboral, pues no se sienten parte de la misma y al no

tener claro que actividad no se está llevando a cabo o a quién hay que rendirle cuentas crea cierto desconcierto y causa estrés, y la posibilidad de que surjan conflictos y como consecuencia la falta de coordinación y la toma de decisiones es más lenta, lo que puede influir en el rendimiento de la empresa.

Tabla 13

*Entrevista: Pregunta 7.*

Entrevistado	<b>¿Cuenta la empresa con un organigrama?</b>
1	Respondió que no.

Fuente: Elaboración propia.

Ante la falta de un organigrama se genera el hecho de que cada persona que labora en la empresa se pregunte: ¿Quién soy aquí? ¿Cuáles son mis derechos, obligaciones y responsabilidades? Una empresa que tenga una identidad clara por medio del organigrama, también les da identidad a sus colaboradores ya que señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos, además de que sirva de mapa a quien ocupa un puesto para que conozca sus responsabilidades, obligaciones y derechos.

Tabla 14

*Entrevista: Pregunta 8.*

Entrevistado	<b>¿Cuenta con un manual de organización?</b>
1	Respondió que no, ya que la empresa es muy pequeña y de reciente creación.

Fuente: Elaboración propia.

Al considerar que es demasiado pequeña para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus trabajadores, no existirá uniformidad, generado confusión aumentando la incertidumbre y la duplicación de funciones, además de no tener de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada área ya que proporciona un marco general y estandarizado influyendo en la actitud de los trabajadores.

Tabla 15

*Entrevista: Pregunta 9.*

Entrevistado	<b>¿Existe un encargado de seleccionar al personal?</b>
1	Respondió que ella es la que se encarga de seleccionar y contratar al personal.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante tener claro los requerimientos de conocimiento, habilidades o funciones a desempeñar de los trabajadores ya que un mal reclutamiento de personal en la empresa tiene consecuencias graves, como la pérdida de productividad y/o un mal ambiente de trabajo. Y realizar una entrevista de selección, ya que un perfil no adecuado para un puesto, puede tener el riesgo de bajar la calidad del servicio que se ofrece y derivar en la pérdida directa de clientes.

Tabla 16

*Entrevista: Pregunta 10.*

Entrevistado	<b>¿El personal de nuevo ingreso tiene definidas sus actividades?</b>
1	Se le asigna actividades de acuerdo a las necesidades que surjan.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante que el candidato conozca las condiciones del trabajo y tenga la información completa acerca de las actividades, del alcance y de las posibilidades de

crecimiento, ya que de esta manera se establecen las bases para buscar la permanencia del empleado al contratar a la persona que es compatible con el puesto y a la empresa favoreciendo la pérdida de tiempo y de recursos económicos al evitar la rotación del personal.

A continuación, se presentan los resultados de la tabulación y análisis de la información recabada mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Decohuellitas consistente en diez preguntas.

Tabla 17

*Cuestionario: Pregunta 1.*

Entrevistado	<b>¿Qué conocimientos debe tener para desarrollar apropiadamente sus funciones?</b>
1	Debido a que mis actividades se basan en atender al cliente, no es necesario contar con mayores conocimientos.
2	Mis funciones de igual forma son atender al cliente en la venta de los productos de la tienda y dar precios por lo que con saber los conocimientos básicos puedo realizar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores deben saber cuáles son las actividades a realizar, conocer los productos que se ofrecen, así como el manejo del dinero para realizar transacciones en efectivo al cobrar y dar el cambio al cliente, por lo que tener conocimientos básicos de aritmética sería suficiente para el desempeño del puesto, no obstante, es necesario contar con trabajadores con mayores conocimientos para apoyo en actividades como el control de compras y ventas.

Tabla 18

*Cuestionario: Pregunta 2.*

Entrevistado	<b>¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?</b>
1	La principal es trabajar en equipo, para poder atender las necesidades de la tienda además de tener creatividad para la elaboración de moños.
2	Debo hablar con los clientes y mostrarles paciencia para que escojan el producto que quieren.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores que mantienen contacto directo con los clientes a los cuales debe de atenderlos de manera amable y con mucha atención para que el cliente se lleve una buena impresión y regrese a realizar compras posteriores, deben contar con habilidades tales como facilidad de palabra, trabajo en equipo, actitud de servicio honradez y creatividad, así como un buen manejo del dinero.

Tabla 19

*Cuestionario: Pregunta 3.*

Entrevistado	<b>¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?</b>
1	Debido a que mi trabajo principal se basa en atender al cliente, no es necesario contar con mayores estudios de los que se obtienen con el bachillerato.
2	Mi trabajo de igual forma es atender al cliente en la venta de los productos de la tienda y dar precios, mantener limpio el lugar y dar precios, con tener estudios de secundaria puedo realizar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La preparación académica que es requerida para el cumplimiento del puesto, no es especializada ni técnica por lo que no necesariamente debe concordar con los estudios de nivel superior, con tener una formación académica correspondiente a la secundaria terminada, es factible de cumplir las actividades, el no contar con personal mejor capacitado, la empresa siempre se verá limitada en su crecimiento.

Tabla 20

*Cuestionario: Pregunta 4.*

Entrevistado	<b>¿Qué herramientas o equipos utiliza para la realización de sus actividades?</b>
1	Utilizo una bomba de aire para el llenado de globos, tijeras y calculadora.
2	También sólo utilizo la bomba de aire y no utilizo herramientas

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la naturaleza del trabajo, se determina que no se usan herramientas o equipos especiales o cuyo uso requiera conocimientos técnicos, solo algunos artículos de oficina y herramienta menor.

Tabla 21

*Cuestionario: Pregunta 5.*

Entrevistado	<b>¿Qué experiencia necesita tener para poder desarrollar sus funciones?</b>
1	No se requiere mucha experiencia, solo haber estado en alguna tienda en el área de ventas.
2	Solo conocer que productos se venden en la tienda.

Fuente: Elaboración propia.

No se tiene establecido un rango específico de experiencia para este puesto ya que las actividades a realizarse son relativamente fáciles de llevarse a cabo, lo cual quiere decir que la mayoría de las personas pueden desempeñar este trabajo. No obstante contar con una experiencia de al menos tres meses en el área de ventas, puede ser un tiempo requerido para la formación práctica que permita asumir plenamente las actividades y las responsabilidades propias del puesto que contribuirá a una mejor forma de atender a los clientes.

Tabla 22

*Cuestionario: Pregunta 6.*

Entrevistado	<b>¿Es responsable de valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles y/o equipo?</b>
1	En algunas ocasiones cuando estoy encargada de la tienda, soy responsable de todo, del dinero, de los productos, de la bomba de aire y de la calculadora.
2	Si, de los materiales que ocupo y de lo demás solo cuando no está nadie más.

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de valores monetarios y de los bienes de la empresa de manera esporádica en sustitución de la propietaria. Sin embargo, también se observa que cuando no se tiene ese encargo, es responsable únicamente por las herramientas, materiales o equipos que utiliza personalmente en su trabajo.

Tabla 23

*Cuestionario: Pregunta 7.*

Entrevistado	<b>¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?</b>
--------------	---

---

1	No requiero de ningún equipo de seguridad.
2	No necesito ni cascos o guantes, ni nada especial.

---

Fuente: Elaboración propia.

Para reducir el riesgo de una lesión en el trabajo el uso de equipos de seguridad como tapones para los oídos, orejeras, cascos, gafas de seguridad o guantes serian necesario, sin embargo, por la naturaleza del trabajo no se requieren dichos equipos.

Tabla 24

*Cuestionario: Pregunta 8.*

---

Entrevistado	<b>¿Ha sufrido algún accidente o enfermedad de trabajo en el desempeño de sus labores? Si es así especifique.</b>
1	No he tenido ningún accidente en el trabajo y por el trabajo que realizo no he tenido ninguna enfermedad.
2	Tampoco he tenido accidentes en el trabajo ni me he enfermado por el trabajo, ya que estoy dentro de la tienda y solo apoyo a la propietaria.

---

Fuente: Elaboración propia.

En una escala de nivel de riesgo de bajo, medio, alto, el personal que se desempeña dentro de este puesto dice que no ha sufrido enfermedad o accidente alguno, ya que no generan actividades que impliquen mucho esfuerzo físico y tampoco ningún tipo de actividad que pongan en riesgo su integridad física.

Tabla 25

*Cuestionario: Pregunta 9.*

---

Entrevistado	<b>Describe las actividades que realiza en el desempeño de sus funciones, desde que llega al trabajo hasta que se retira.</b>
--------------	---

---

- 
- 1            Abrir el local en la mañana y realizar la limpieza del piso y mostrador, después revisar que los productos ya sea bolsa, globos o desechables se encuentren colocados correctamente.
- Después revisar que se tenga cambio en la caja de dinero para las ventas.
- Durante todo el día cuando las personas entran a la tienda preguntarles que se les ofrece y mostrarle los productos y si lleva a cabo la venta, se realizar el cobro, se entregar la mercancía y se registra la venta
- Si no hay clientes se organizan los productos y se mantiene limpio el mostrador.
- Normalmente si no hay clientes se cierra a las siete de la noche, se cuenta el dinero de la caja para que lo revise la propietaria y se le dice que productos se vendieron.
- 2            Cuando llego realizo la limpieza barriendo y trapeando el piso y limpiado el mostrador, ayudo a colocar los productos y apoyo a la propietaria o a la compañera de trabajo a realizar la venta de productos y les cobro a los clientes y registro lo que se vendió. Cuando no hay clientes limpio los productos para que no se empolven y cuando salgo ayudo a cerrar el local a la otra compañera o lo cierro yo.

---

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo requiere conocimientos básicos para realizar tareas como la realización de labores de limpieza, organizar los productos para exhibirlos y efectuar la venta de productos por lo que las actividades no requiere de conocimientos especializados, sin embargo, debe tener claramente definidas las funciones para evitar errores o la duplicidad de actividades.

Tabla 26

*Cuestionario: Pregunta 10.*

Entrevistado	<b>¿A quién reporta y con qué periodicidad?</b>
1	A la Señora Andrea cuando estoy a cargo le reporto a la semana.
2	A veces a la Señora Andrea le reporto mis actividades o a la compañera de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores tienen en común algunas responsabilidades como lo es el manejo del dinero y de mercancías, además que deben tener un trato adecuado con los clientes. Si bien, se reportan de manera frecuente con la propietaria, con el manual de organización los trabajadores tendrán formalizada la cadena de mando y comprenderán que cuentan con la capacidad de hacer y aceptar realizar lo que se les solicita y al tener descritas las actividades se podrán evaluar los resultados.

Derivado de las respuestas obtenidas se tuvo conocimiento de las deficiencias tales como los empleados no tienen una meta a lograr y realizan sus tareas de costumbre, encontrando problemas como la falta de información a los empleados para realizar sus funciones, duplicidad de mando y no se encuentra definido quien está a cargo, asimismo se tuvo información para elaborar sus actividades definir responsabilidades, conocer que vende y que desea la empresa para su futuro y demás información que sirvió de base para la elaborar el manual de organización.

## Conclusiones

A lo largo del desarrollo de la presente investigación que abarcó el estudio de manual de organización a través de los conocimientos establecidos en el marco teórico, siguiendo una metodología para la recopilación de los datos su análisis, por lo que se puede concluir que es un documento indispensable para cualquier empresa, ya que facilita la comprensión de las actividades que los trabajadores deben realizar, lo que verá reflejado en sus labores y tareas diarias logrando una mayor eficiencia.

Con la intención de sentar las bases de la planeación estratégica, definir la misión, visión y valores fueron los puntos más importantes de la presente investigación ya que se indica a qué se dedica, quiénes serán sus clientes, lo que se quiere lograr en un futuro y como será, así como desempeñar el trabajo de forma ética.

Los resultados relevantes en la aplicación de la encuesta y la entrevista fue que se obtuvo la información para que las actividades queden claramente establecidas y designadas en cualquier nivel, ayudando a delimitar las funciones y obligaciones, eliminando la duplicidad de tareas y algunos evitar errores durante la jornada laboral.

Derivado de lo anterior se dio el cumplimiento del objetivo del presente trabajo al establecer el proceso para la elaboración de una manual de organización acorde a las necesidades formalizando la estructura organizacional de la empresa.

## **Recomendaciones**

Las principales recomendaciones surgidas del estudio desarrollado son que la empresa debe hacer uso del manual de organización, para fomentar una imagen formal de la empresa a nivel interno y externo, difundir y hacer del conocimiento a los trabajadores de la empresa este instrumento con el fin de que conozcan acerca del negocio y se identifiquen con ella.

Realizar la actualización del manual de organización para que el mismo presente las modificaciones que surjan en la organización, y así lograr que la estructura se refleje correctamente.

Es importante establecer con el encargado administrativo de la empresa para que revise y actualice el manual de organización al menos una vez al año, con la aprobación del gerente.

## Referencias

- Álvarez Torres, M. (2016). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Ciudad de México: Panorama Editorial, S.A de C.V.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Madrid: EDICIONES MORATA, S. L.
- Arteaga Ramos, J. (2015). Diseño de un manual de organización para el Restaurante-bar de mariscos Dionisoos en Boca del Río, Veracruz.
- Bimbo. (25 de 5 de 2021). <https://www.grupobimbo.com/>. Obtenido de <https://www.grupobimbo.com/es/nuestra-filosofia>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17a ed.). (C. García Álvarez, Trad.) México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Caterpillar. (25 de 5 de 2021). *Caterpillar*. Obtenido de <https://www.caterpillar.com/es/company/sustainability/vision-mission-strategy.html>
- Chedraui. (26 de 5 de 2021). <https://www.grupochedraui.com.mx>. Obtenido de [https://www.grupochedraui.com.mx/en/codigo\\_de\\_etica/index.html](https://www.grupochedraui.com.mx/en/codigo_de_etica/index.html)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Coca-cola. (25 de 5 de 2021). <https://coca-colafemsa.com>. Obtenido de <https://coca-colafemsa.com/acerca-de/somos-kof/mision-vision-y-valores/>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- De Pina, R., & De Pina Vara, R. (2013). *Diccionario de Derecho*. México: Editorial Porrúa.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. México, D.F.: McGraw.Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw\_Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Naulcapan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Cuarta ed.). México: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2016). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (11 ed.). (P. Mascaró Sacristán, & M. P. Suárez Moreno, Trads.) Ciudad de México: Cengage Learning.
- INEGI, I. (20 de 05 de 2021). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2019). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: Trillas.
- Münch Galindo, L., Osorio, J., & Vital, S. (2014). *Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ospina Montoya, N. (2010). *Administración - Fundamentos* (1a ed.). Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definicion.de*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de <https://definicion.de/negocio/>
- Pérez Sánchez, I. (2016). *Manual de organización y Procedimientos en la Maderería Madoroz*.
- Planeación, D. G. (20 de mayo de 2014). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 3. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://www.uaeh.edu.mx/calidad/MO/guiamanualesdeorganizacion.pdf>
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios* (Segunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ramos Borga, C. (2012). *Elaboración del manual de organización de la empresa: comercializadora La Bahía de Mazatlán S.A de C.V.*
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Editoria Limusa, S.A. de C.V.
- Rodríguez Valencia, J. (2016). *Administración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas*. México: Trillas.

Stephen P., R., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Tecnológico, S. d. (octubre de 2015). *Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de [http://contraloria.sonora.gob.mx/images/Biblioteca/Instrumentos/GUIA\\_MO\\_2015\\_VERSION\\_9.pdf](http://contraloria.sonora.gob.mx/images/Biblioteca/Instrumentos/GUIA_MO_2015_VERSION_9.pdf)

Viquez Corrales, L. (2010). Propuesta de Manual de Organización, Puestos y Procedimientos para el TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ QUINCHO S.A., Ciudad Quesada, San Carlos.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (Sexta ed.). (J. Mejía Gómez, Trad.) Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

## **Anexos**

## ANEXO I

Entrevista dirigida a la propietaria de la empresa Decohuellitas, con el objeto de recopilar información que permita desarrollar la investigación “Manual de organización para la empresa Decohuellitas en Tuxtepec, Oax.”

1. ¿La empresa cuenta con un plan de actividades a realizar?
2. ¿Existe una persona encargada de asignar las actividades en la empresa?
3. ¿La empresa tiene una misión y visión?
4. ¿La empresa cuenta con valores que guíen su actuar?
5. ¿Tiene establecida una meta a (corto, mediano, largo plazo)?
6. ¿Está definida la estructura organizacional de la empresa?
7. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?
8. ¿Cuenta con un manual de organización?
9. ¿Existe un encargado de seleccionar al personal?
10. ¿El personal de nuevo ingreso tiene definidas sus actividades?

## ANEXO II

Estimado trabajador se está realizando una investigación de la empresa Decohuellitas con el objeto de contar con información referente a los conocimientos, habilidades y experiencia que se requiere para el desarrollo de las actividades en la empresa y con este cuestionario, le presentamos una serie de preguntas, que se han considerado pueden ser relevantes para obtener información y donde su opinión es muy importante.

La información será manejada de manera confidencial

1. ¿Qué conocimientos debe tener para desarrollar apropiadamente sus funciones?
2. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
3. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?
4. ¿Qué herramientas o equipos utiliza para la realización de sus actividades?
5. ¿Qué experiencia necesita tener para poder desarrollar sus funciones?
6. ¿Es responsable de valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo?
7. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?
8. ¿Ha sufrido algún accidente o enfermedad de trabajo en el desempeño de sus labores? Si es así especifique.
9. Describa las actividades que realiza en el desempeño de sus funciones, desde que llega al trabajo hasta que se retira.
10. ¿A quién reporta y con qué periodicidad?

## ANEXO III



# **DECOHUELLITAS**

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Enero 2022

## ÍNDICE

1.- Introducción.	1
2.- Antecedentes.	2
3.- Objetivo del manual de organización.	3
4.- Misión.	4
5.- Visión.	4
6.- Valores.	4
7.- Estructura orgánica.	5
8.- Organigrama.	6
9.- Descripción y análisis de puestos.	7

## 1. INTRODUCCIÓN

El manual de organización, es el documento detallado que contiene de forma ordena y sistemática información acerca de la empresa Decohuellitas, se describe la estructura orgánica, organigrama, los puestos que la integran y las funciones de cada uno de ellos para el logro de sus objetivos que la conforman, asimismo tiene como propósito orientar al personal en la realización de las labores delimitando responsabilidades, duplicidad de tareas e identificando omisiones.

La consulta del presente manual ayudará a conocer cómo se encuentra integrada la empresa, y va dirigido tanto al personal de la empresa como al público en general.

Es necesario que para enriquecer su contenido y mantenerlo actualizado, se debe de revisar, innovar y actualizar continuamente, lo que permitirá conservar su vigencia y utilidad.

Para la elaboración del presente Manual de organización se contó con la aprobación de su propietaria la Lic. Andrea Trujillo G.

## 2. ANTECEDENTES

La empresa denominada Decohuellitas, fundada por su propietaria la Lic. Andrea Trujillo G. inició operaciones en febrero de 2011, la cual se ubica en la Av. Independencia esq. Juárez, local 4. En la Ciudad de Tuxtepec, Oaxaca.

El giro inicial de la empresa fue la venta de artículos para fiestas, tales como: invitaciones, gorros, servilletas, adornos, etc. A partir del tercer año empezó a abarcar la venta de globos, así como bolsas para regalos. Siendo esta clase de productos los que ha mantenido para venta a sus clientes.

### 3. OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El presente manual de organización tiene como propósito mostrar cómo está integrada la empresa Decohuellitas, su estructura orgánica, su misión, visión y valores, definiendo los puestos, sus líneas de comunicación, delimitando sus actividades, las funciones y responsabilidades de los mismos, señalando también el perfil deseado del puesto, es decir, como se encuentra administrada, coordinada y controlada en su recurso humano, con lo que se sientan las bases para garantizar el crecimiento y desempeño de forma eficaz y eficiente.

#### 4. MISIÓN

Ofrecer a todos nuestros clientes de la Cuenca del Papaloapan, apoyo para embellecer sus regalos con productos de alta calidad y llenar de ilusión sus eventos y fiestas, brindando atención y esmero.

#### 5. VISIÓN

Ser una empresa consolidada y competitiva que proporcione al cliente trato amable, calidad y servicio que nos distinga en la Cuenca del Papaloapan.

#### 6. VALORES

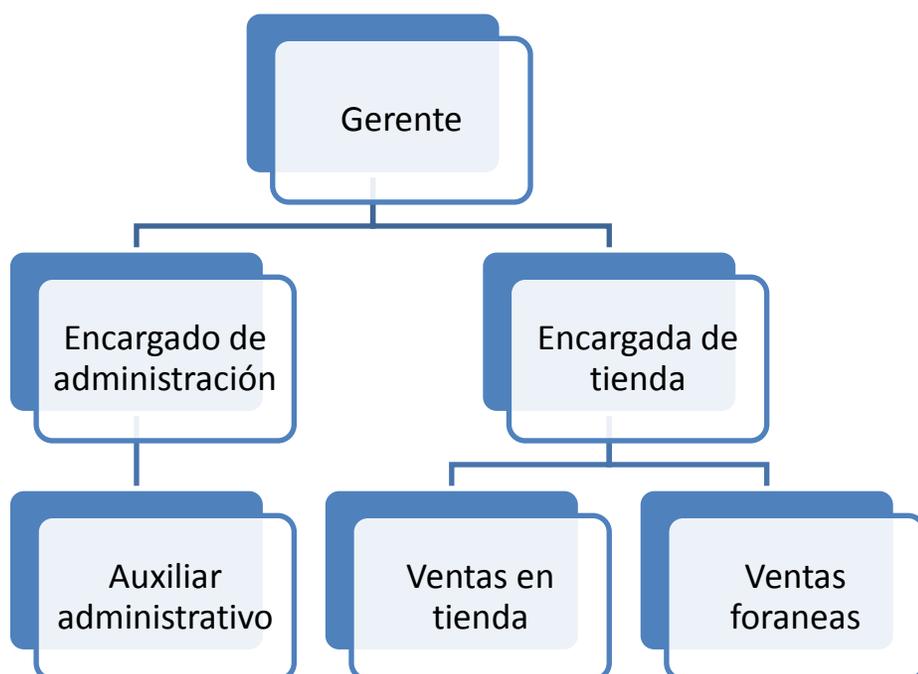
Son cuatro los pilares que mantienen un crecimiento y nos motiva a cumplir nuestra trabajo día con día.

1. Honestidad: Ser auténticos y actuar con integridad.
2. Calidad: Ofrecer lo mejor de lo mejor en el servicio.
3. Trabajo en equipo: La unión del esfuerzo y dedicación hacen la diferencia para alcanzar nuestras metas
4. Innovación: Anticiparnos al cambio en busca de nuevos artículos y servicios para ofrecer.

## 7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. Gerente
2. Encargado de Administración
3. Auxiliar administrativo
4. Encargada de Tienda
5. Ventas en Tienda
6. Ventas Foráneas

## 8. ORGANIGRAMA

**DECOHUELLITAS**

## 9. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>Puesto:</b>	Gerente.
<b>Objetivo general:</b>	Administrar y supervisar el cumplimiento de sus objetivos, revisar y analizar los reportes administrativos y operativos para la toma de decisiones en la empresa.
<b>Jefe inmediato:</b>	No aplica
<b>Subordinados directos:</b>	Encargado administrativo y encargada de tienda.
<b>Funciones específicas:</b>	<p>Diarias:</p> <p>Supervisar las diversas actividades y funciones del personal. Revisar reportes de ventas. Promover el trabajo en equipo.</p> <p>Mensuales:</p> <p>Autorizar compras. Revisar el reporte de inventarios. Establecer precios</p> <p>Anuales:</p> <p>Elaborar políticas generales de la empresa</p>
<b>Perfil del puesto:</b>	<p>Edad: de 25 a 50 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado civil: Indistinto</p>
<b>Experiencia y Escolaridad:</b>	<p>Se requiere tener formación práctica de más de seis meses en puestos similares.</p> <p>Escolaridad: Licenciatura en administración, Licenciado en contaduría, Licenciado en ciencias empresariales o carreras afines</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>Capacidad de mando.</p> <p>Análisis de datos.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Toma de decisiones.</p>

<b>Puesto:</b>	Encargado Administrativo
<b>Objetivo general:</b>	Llevar el control administrativo de los ingresos y egresos realizar el pago de nómina, procesamiento de información y atender las necesidades de los trabajadores.
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente
<b>Subordinados directos:</b>	Auxiliar administrativo
<b>Funciones específicas:</b>	<p>Diarias: Llevar el control de la documentación generada. Realizar los depósitos bancarios.</p> <p>Quincenales: Efectuar el pago a los trabajadores.</p> <p>Mensuales: Realizar el pago a proveedores. Realizar el pago de servicios. Control de crédito y trámite de facturas.</p>
<b>Perfil del puesto:</b>	<p>Edad: de 25 a 35 años. Sexo: Indistinto. Estado civil: Indistinto.</p>
<b>Experiencia y Escolaridad:</b>	<p>Se requiere tener formación práctica de más de tres meses en puestos similares.</p> <p>Escolaridad: Carrera terminada o trunca en áreas administrativas o afines.</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>Análisis de datos. Trabajo en equipo. Interpretación de datos. Manejo de personal.</p>

<b>Puesto:</b>	Auxiliar Administrativo.
<b>Objetivo general:</b>	Apoyar en los procesos administrativos de la empresa y realizar las labores cotidianas.
<b>Jefe inmediato:</b>	Encargado administrativo
<b>Subordinados directos:</b>	No aplica
<b>Funciones específicas:</b>	<p>Diarias:</p> <p>Monitorear, responder y reenviar correos electrónicos.</p> <p>Apoyo en plataformas digitales y redes sociales.</p> <p>Coordinar los servicios de mensajería.</p> <p>Captura de información.</p> <p>Atender la línea telefónica.</p> <p>Mantener limpia su área de trabajo.</p>
<b>Perfil del puesto:</b>	<p>Edad: de 20 a 30 años</p> <p>Sexo: Femenino</p> <p>Estado civil: Indistinto</p>
<b>Experiencia y Escolaridad:</b>	<p>Se requiere tener formación práctica de más de dos meses en puestos similares</p> <p>Escolaridad: Carrera terminada o trunca en áreas informáticas o afines.</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>Manejo de sistemas de cómputo.</p> <p>Facilidad de palabra.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>

<b>Puesto:</b>	Encargada de tienda.
<b>Objetivo general:</b>	Es responsable de que se realicen las actividades de venta en la tienda, supervisar el manejo correcto de las mercancías tener el control de la caja.
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente
<b>Subordinados directos:</b>	Vendedor de mostrador y vendedor foráneo.
<b>Funciones específicas:</b>	<p>Diarias:</p> <p>Atención al cliente.  Efectuar el cobro en caja.  Realizar corte de caja.  Facturar a clientes.  Verificar la entrega de los productos al cliente en tienda.  Verificar la entrega de artículos en venta foránea.</p> <p>Mensuales:</p> <p>Elaborar inventarios.  Realizar orden de compra de mercancía.  Recibir y revisar mercancía de proveedores.</p>
<b>Perfil del puesto:</b>	<p>Edad: de 25 a 35 años  Sexo: Femenino.  Estado civil: Indistinto.</p>
<b>Experiencia y Escolaridad:</b>	<p>Se requiere tener formación práctica de más de tres meses en puestos similares.  Escolaridad: Bachillerato terminado o carrera trunca en cualquier área del conocimiento.</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>Análisis de datos.  Trabajo en equipo.  Manejo de personal.</p>

<b>Puesto:</b>	Vendedor de mostrador
<b>Objetivo general:</b>	La responsabilidad directa de brindar al cliente un servicio y atención de calidad realizando la labor de venta.
<b>Jefe inmediato:</b>	Encargada de tienda
<b>Subordinados directos:</b>	No aplica
<b>Funciones específicas:</b>	<p>Diarias:</p> <p>Recibir a los clientes ofreciendo ayuda y asistencia. Indicar al cliente las opciones de productos con que se cuentan. Asistir en la facturación y cobro. Mantener el local surtido de inventario. Elabora el reporte de sus ventas. Asistir en la limpieza del local.</p> <p>Mensuales:</p> <p>Realizar inventario</p>
<b>Perfil del puesto:</b>	<p>Edad: de 20 a 30 años Sexo: Femenino. Estado civil: Indistinto.</p>
<b>Experiencia y Escolaridad:</b>	<p>Se requiere tener formación práctica de más de tres meses en puestos similares. Escolaridad: Bachillerato terminado o carrera trunca en cualquier área del conocimiento.</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>Manejo de redes sociales Facilidad de palabra. Trabajo en equipo. Actitud de servicio</p>

<b>Puesto:</b>	Vendedor foráneo
<b>Objetivo general:</b>	Es responsable directo de la búsqueda de nuevos clientes y brindar un servicio y atención de calidad realizando la labor de venta.
<b>Jefe inmediato:</b>	Encargada de tienda
<b>Subordinados directos:</b>	No aplica
<b>Funciones específicas:</b>	Diarias: Búsqueda de clientes. Coordinar y asistir a las citas con los clientes. Realizar la presentación de productos. Elaborar el reporte de actividades. Presentar reporte de resultado de ventas. Dar seguimiento a los clientes visitados y a las ventas realizadas.
<b>Perfil del puesto:</b>	Edad: de 20 a 30 años Sexo: Femenino. Estado civil: Indistinto.
<b>Experiencia y Escolaridad:</b>	Se requiere tener formación práctica de más de tres meses en puestos similares. Escolaridad: Bachillerato terminado o carrera trunca en cualquier área del conocimiento.
<b>Habilidades:</b>	Manejo de redes sociales Facilidad de palabra. Trabajo en equipo. Movilidad y capacidad de ubicación geográfica.

## Glosario

**Capacitación:** Actividades enfocadas a enseñar al personal como desempeñar sus puestos de trabajo. (Werther & Davis, 2008, pág. 545)

**Contratación:** Pacto que se realiza para ajustar a alguien para que ejerza una función (Werther & Davis, 2008, pág. 547)

**Eficacia:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos. (Münch Galindo, Osorio, & Vital, 2014, pág. 210)

**Eficiencia:** Lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido (Münch Galindo, Osorio, & Vital, 2014, pág. 210)

**Entrevista de selección:** Paso del proceso de selección durante el cual el solicitante y un representante del departamento de personal intercambian información de esencial importancia para ambos. (Werther & Davis, 2008, pág. 549)

**Estructura funcional:** Estructura organizacional en la cual las actividades se agrupan por función común desde el nivel inferior hasta el superior de la organización. (Daft, 2015, pág. 639)

**Estructura organizacional:** Designa las relaciones formales de reporte incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización. (Daft, 2015, pág. 639)

**Gerente:** Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. (Stephen P. & Coulter, 2018, pág. 672)

**Inducción:** Proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 285)

**Negocio:** Es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes. (Pérez Porto & Gardey, 2009)

**Planeación:** Etapa del proceso administrativo a través de la cual se establecen los resultados por obtener en una organización, así como las estrategias para lograrlo minimizando riesgos y aprovechando oportunidades. (Münch Galindo, Osorio, & Vital, 2014, pág. 214)

**Proceso:** Grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que funcionan juntas para transformar los insumos en resultados que crean valor para el cliente. (Daft, 2015, pág. 643)

**Rotación de personal:** Abandono permanente, voluntaria o involuntariamente del puesto que se ocupa en una organización. (Stephen P. & Coulter, 2018, pág. 676)

**Servicio:** Trabajo realizado para otra persona. (Münch Galindo, Osorio, & Vital, 2014, pág. 215)