



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN**



**NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA  
EMPRESA GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO, S. DE R.L.  
DE C.V.”**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
QUE PRESENTA:

**ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES**

ASESOR:

**DR. JUAN CARLOS HUERAMO ROMERO**

COASESOR:

**C. a DRA. MATILDE MEJÍA MONDRAGÓN**

MORELIA MICHOACAN, JULIO 2014.



---

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a **Dios** gracias, por darme la oportunidad de llegar a este día y ver concluido mi meta de titulación, Gracias por darme tanta fortaleza y bendiciones en mi vida, por lo cual tengo la certeza de que siempre seguirá ayudándome a lograr mis siguientes metas.

A mi asesor Juan Carlos Hueramo Romero que le agradezco infinitamente todo el apoyo y confianza que me brindo para llevar a cabo este proyecto, gracias por abrirme las puertas y brindarme todos los instrumentos para el logro de esta meta.

Gracias A mi Familia por el apoyo y el cariño, que siempre me han brindado. Y sobre todo gracias por la confianza depositada en mí.

A ti Emmanuel Alberto Noyola muchas gracias por tu apoyo incondicional y estar presente durante mis estudios de la Licenciatura. Y sobre todo gracias por motivarme a superarme en lo profesional y en lo personal.

De igual manera agradezco a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron para realizar tan anhelada meta.



---

## INDICE

ABSTRACT .....	7
CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	8
INTRODUCCIÓN .....	8
ANTECEDENTES.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	13
CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 LA ADMINISTRACIÓN .....	14
2.1.1 Origen y Desarrollo Histórico de la Administración.....	14
2.1.2 Definición y concepto de Administración.....	22
2.1.3 Importancia de la Administración .....	24
2.1.4 Objetivos de la Administración.....	25
2.1.5 Características de la Administración .....	27
2.1.6 El Administrador.....	28
2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	30
2.2.1 Definición y concepto del Proceso Administrativo .....	30
2.2.2 Criterio del proceso administrativo por diferentes autores en administración .....	31
2.2.3 La Planeación .....	36
2.2.4 La Organización.....	40
2.2.5 La Integración.....	41
2.2.6 La Dirección .....	43
2.2.7 El Control .....	46
2.3 LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA .....	48
2.3.1 Definición y Concepto de Organización.....	48




---

Lyndall Urwick: .....	50
2.3.2 La importancia de la Organización.....	50
2.3.3 Alcances de la Organización .....	52
2.3.4 Los Componentes de la Organización.....	53
2.3.5 Principios de la Organización .....	55
2.3.6 Elementos de la Organización .....	55
2.3.7 Etapas de la Organización.....	57
2.4 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y SUS TÉCNICAS .....	60
2.4.1 El Proceso de Organización.....	60
2.4.2 Técnicas de Organización .....	62
2.4.2.1 Organigramas.....	62
2.4.2.2 Flujogramas .....	65
2.4.2.3 Análisis de puestos.....	66
2.4.3.4 Manuales Administrativos.....	68
2.5 MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	69
2.5.1 Definición y concepto de los Manuales Administrativos .....	69
2.5.2 Importancia de los Manuales Administrativos.....	70
2.5.3 Objetivos de los Manuales Administrativos .....	71
2.5.4 Ventajas de los Manuales Administrativos .....	73
2.5.5 Desventajas del Manual de Organización.....	75
2.5.6 Clasificación de los Manuales Administrativos .....	76
2.6 MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	84
2.6.1 Definición y Concepto de Manual de Organización.....	84
2.6.2 Importancia del Manual de Organización.....	84
2.6.3 Objetivos del Manual de Organización .....	86
2.6.4 Ventajas del Manual de Organización.....	87
2.6.5 Desventajas de los Manuales Administrativos .....	88
2.6.6 Clasificación de los Manuales de Organización .....	89
2.6.7 Preparación del Manual de Organización.....	90

---



---

2.6.8 Contenido del Manual de Organización.....	91
CAPITULO III .....	99
PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA GRUPO CORPORATIVO TURISTICO DEL BAJIO, S. DE R.L DE C.V.....	99
3.1 IDENTIFICACIÓN.....	100
3.2 CONTENIDO .....	101
3.3 INTRODUCCIÓN.....	102
3.4 ANTECEDENTES .....	103
3.5 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.....	104
3.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	105
3.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	106
1. DIRECTOR .....	106
3.8 ORGANIGRAMA.....	107
3.9 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	108
3.10 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	109
4.11 DIRECTORIO.....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
CONCLUSIONES .....	134
RECOMENDACIONES .....	135
BIBLIOGRAFIA.....	137
ANEXO RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS.....	138

---



---

## RESUMEN

La buena administración conduce al éxito de una empresa, por lo que es indispensable el buen desarrollo de la misma ya que una empresa bien planteada, conducirá al establecimiento de funciones y procedimientos que habrán de seguirse para lograr el éxito.

Las empresas deben formalizar la información en función de su estructura y operación para testimoniar, internamente entre sus miembros, como se encuentran organizados como es su funcionamiento, cual es su razón de ser y hacia donde se encaminan. Toda la información referente a este cometido se tiene que transmitir para hacerla del conocimiento del personal, para que su participación sea acorde a los propósitos perseguidos y apegados a los lineamientos establecidos. Por lo tanto, la administración utiliza los instrumentos conocidos como **manuales administrativos**.

Los manuales administrativos son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas, y procedimientos de una empresa, que consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

El manual de organización es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.



---

## ABSTRACT

Good management leads to business success, so it is essential to the proper development of it as a well-posed company, lead to the establishment of functions and procedures to be followed to achieve success.

Companies must formalize the information according to its structure and operation to witness internally among its members, as are organized as its operation, which is its *raison d'être* and where it is headed. All information concerning this task is to be transmitted to make it known to the staff so that their participation is consistent with the intended purposes and attached to the established guidelines. Therefore, using the known management tools and administrative manuals.

Administrative manuals are documents containing orderly and systematic information and / or instructions on the history, organization, policies, and procedures of a company, as necessary for the lower performance of the work.

The operating organization is a formal document that firms from developed to capture the shape of the organization who have adopted, and which serves as a guide for all staff.



---

## CAPÍTULO I GENERALIDADES

### INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda empresa pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados y aun para gente ajena a la empresa.

La buena administración conduce al éxito de una empresa, por lo que es indispensable el buen desarrollo de la misma ya que una empresa bien planteada, conducirá al establecimiento de funciones y procedimientos que habrán de seguirse para lograr el éxito.

Las empresas deben formalizar la información en función de su estructura y operación para testimoniar, internamente entre sus miembros, como se encuentran organizados como es su funcionamiento, cual es su razón de ser y hacia donde se encaminan. Toda la información referente a este cometido se tiene que transmitir para hacerla del conocimiento del personal, para que su participación sea acorde a los propósitos perseguidos y apegados a los lineamientos establecidos. Por lo tanto, la administración utiliza los instrumentos conocidos como **manuales administrativos**.

Los manuales administrativos son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas, y procedimientos de una empresa, que consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.



---

Este trabajo se enfoca específicamente a la elaboración de un manual de organización para Grupo Corporativo Turístico Del Bajío, S. de RL de C.V. la empresa presta servicios como (Transportadora turística).

El manual de organización es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El presente trabajo consta de tres capítulos; El primer capítulo trata de las generalidades describiendo la introducción, los antecedentes de la empresa, así como también la justificación y los objetivos los cuales muestran la importancia por la cual se realiza este trabajo y que es lo que se espera lograr con esta propuesta de manual de organización.

El segundo capítulo es el marco teórico; en el cual se abordan los siguientes temas: La administración, el proceso administrativo y se detalla más aún la **organización**, el proceso de organizar y las técnicas de organización debido a la importancia que tiene la función de organizar porque en ella se diseña la estructura de una empresa. Asignando y agrupando funciones, que van a realizar, todo ello con el objetivo de poder implementar las estrategias, objetivos y procedimientos que le den a la empresa una ventaja competitiva, y con esto alcanzar la misión que se planteo en la planeación. También se hace mención de los aspectos generales de los manuales administrativos y sobre todo se detalla el manual de organización.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de un manual de organización para la empresa Grupo Corporativo Turístico Del Bajío, S. de RL de C.V.



---

## ANTECEDENTES

La empresa nace en el año 2009 con la actividad de Transportadora Turística, subarrendando autobuses turísticos. En ese mismo año se adquiere una camioneta mercedes benz, con capacidad de 18 pasajeros, siendo en ese momento la cuarta unidad de su tipo en esta ciudad.

Su oferta de servicio era la única en el mercado local que se encontraba dentro del marco legal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tanto la unidad como su operador; y con la experiencia del dueño, en el ramo de autobuses turísticos de más de 15 años, lo que permitía a la empresa brindar un servicio satisfactorio.

La demanda del servicio se incremento, por lo cual se tuvo que subarrendar mas unidades para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, durante el primer semestre de 2012, se adquirió una Camioneta Crafter con capacidad de 20 pasajeros, lo que permitió en cierta medida cubrir parcialmente la demanda de servicios.

Actualmente la empresa cuenta con 7 camionetas mercedes benz sprintter 5 modelos 2013 y 2 modelos 2014.

Hubo la oportunidad de realizar estudios académicos en diferentes áreas del conocimiento como Sistemas de Calidad, Mejora Continua, Competitividad, Benchmarking entre otros, aunado a realizar alianzas y convenios que con empresarios del ramo, que permitieron potencializar las ventas y posicionar a la empresa.



---

## JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se justifica por:

- Ser de gran utilidad por que al establecer por escrito las actividades para cada miembro de la empresa, permitirá a la dirección cumplir con los objetivos metas y programas.
- Este manual le será de utilidad a Grupo Corporativo Turístico Del Bajío, S. de R. L. de C.V. para mantener una ventaja competitiva.
- Ser útil como fuente de consulta para conocer el funcionamiento organizacional de la empresa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Este manual es importante para el propietario por que a través de este se delimita claramente la responsabilidad y autoridad que posee cada uno de los empleados, se conoce el alcance de la exigencia que existe para el empleado para que este cumpla con sus obligaciones.
- También es importante para el empleado por que a través del manual logra darse cuenta del lugar que ocupa en la estructura organizacional de la empresa, puede determinar cómo contribuye en la realización de sus labores al logro de los objetivos previamente establecidos por la empresa.
- Con la clara definición de los puestos se evitara conflictos y la productividad del personal aumentara.



- 
- Será útil para proporcionar información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
  - Cubrir un requisito de certificación ISO (si en un futuro Grupo Corporativo Turístico Del Bajío, S. de R. L. de C.V. desea obtener un certificado ISO, este manual le será de gran utilidad).
  - Para obtener el título de Licenciado en Administración.



---

## OBJETIVOS

- Elaborar un manual de organización para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de Grupo Corporativo Turístico Del Bajío, S. de R. L. de C.V.
- Para informar a todos los miembros de la empresa sobre diferentes aspectos de la empresa como es la historia y evolución, su estructura orgánica, objetivos, políticas entre otros.
- Para describir por escrito las funciones y desarrollo de la tareas encomendadas a cada miembro de la empresa.
- Servir para que el personal aclare dudas sobre las funciones de cada puesto.
- Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.
- tener claramente definidas las áreas de autoridad y los mejores elementos de información para la toma de decisiones.
- La utilización de este manual permitirá tener una mayor coordinación y comunicación en la realización de las funciones.
- Permite el ahorro de tiempo y de esfuerzos en la ejecución de las funciones.
- Evitar la duplicidad de tareas, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Propiciar la eficiencia y uniformidad en el trabajo.



## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA ADMINISTRACIÓN

#### 2.1.1 Origen y Desarrollo Histórico de la Administración

La administración tal y como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadísticas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN		
AÑOS	AUTORES	EVENTOS
400 a. C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a. C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de <i>staff</i> .
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1491 a. C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar; principio de excepción

Continúa tabla 01. Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.



AÑOS	AUTORES	EVENTOS
600 a. C.	Nabucodonosor	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a. C.	Mencio (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas, empleo del estudio de movimientos, distribución física y manejo de materiales.
	Platón (Grecia)	Enunciado del principio de la especialización.
175 a. C.	Catón (Roma)	Uso de las descripciones de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos, verificaciones y balances para control, numeración de inventarios, empleo de la técnica de línea de montaje, uso de la administración de personal, estandarización de partes, control de inventario y de costos.
1525	Nicolás Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, enunciado de las cualidades de liderazgo, descripción de tácticas políticas.
1767	James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad, basada en las ventajas de la especialización.

Continúa tabla 01. Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.



AÑOS	AUTORES	EVENTOS
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores, concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico, empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad, reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación. Especificaciones, métodos de trabajo, planeación, incentivo salarial, tiempos estándares, seguros mutuos a los empleados, utilización de la auditoria.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Aplicación de prácticas de personal, entrenamiento de los obreros, planes de vivienda para estos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico y en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos de color en la eficiencia del obrero.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional, aplicación de la administración sistemática en los ferrocarriles.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos) Frederick W.	Arte y ciencia de la administración.

Continúa tabla 01. Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.



AÑOS	AUTORES	EVENTOS
1900	Taylor (Estados Unidos)	Administración científica, necesidad de cooperación entre el trabajador y la gerencia, incrementos salariales, estudio de métodos, estudio de tiempos, énfasis en la investigación, planeación y control.

Tabla 01: Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2004); "Introducción a la teoría general de la administración".

En su larga historia hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con lentitud impresionante. Solo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

### **Escuelas de la Administración**

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se aplica la administración.

Se hace notar que todas las escuelas que se mencionaran a continuación implican grandes contribuciones a la administración, cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones de acuerdo con un contexto, por lo que todas son igualmente valiosas. Un directivo eficiente debe conocer todas las escuelas administrativas para elegir y aplicar la más adecuada a las necesidades de su organización.

### **La Administración Científica**

La administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad.



---

La aportación más importante de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración, y el surgimiento de esta como una rama específica del conocimiento.

### **La Escuela del Proceso Administrativo (Teoría Clásica)**

Henri Fayol inicia la escuela del Proceso Administrativo, conocida también como Teoría Clásica. Postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo y la aportación de diversos autores la teoría clásica dio origen a la escuela Ecléctica, la cual comprende una conjugación de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

Fayol estableció catorce principios de administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo.

**1. Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.

**2. Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.

**3. Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

**4. Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.



---

**5. Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

**6. División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.

**7. Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.

**8. Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.

**9. Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.

**10. Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.

**11. Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

**12. Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.

**13. Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.

**14. Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.



---

## **Escuela del Comportamiento Humano**

La escuela del comportamiento humano, conocida también como humano-relacionismo, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración.

El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mayor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros. A continuación se presentan datos de los dos autores más sobresalientes del humano-relacionismo.

## **Escuela Neohumano-relacionismo**

Surge a partir de la revisión de los postulados del humano-relacionismo. El Neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentalmente en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas.

## **La Escuela Matemática. Escuela de la Teoría de la Decisiones. Enfoque cuantitativo**

Parte del principio de la administración es una entidad lógica cuyos elementos pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones.

La escuela matemática ha sido de gran valía para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de esta.



---

## **Escuela Sistémica**

Esta escuela conceptualiza a la administración como un sistema, es decir es un conjunto de partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente o unidad.

La escuela de sistemas define la organización como un sistema de múltiples actividades y relaciones y desarrolla un esquema para la descripción del ámbito de la administración.

## **Escuela Estructuralista**

El estructuralismo tiene como precursor a Max Weber quien postula los principios de la estructura burocrática. Esta escuela pretende equilibrar las funciones de la organización prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, y poniendo énfasis en los aspectos de autoridad y comunicación. El estructuralismo considera que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones. Autoridad, comunicación, comportamiento y estructura.

## **Escuela Neoclásica o Ecléctica**

Esta corriente es la más utilizada y postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición y utilizando el proceso administrativo. Su objetivo es utilizar errores basándose en situaciones pasadas. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados con las situaciones actuales. La escuela ecléctica integra conocimientos y postulados de diversas



---

corrientes, y trata de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo.

### 2.1.2 Definición y concepto de Administración

*Definición etimológica.*- la palabra "administración" se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter". Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que presta. *Servicio u subordinación*, son pues los elementos principales obtenidos. (Definición obtenida del libro "Administración de Empresas" pág. 15,16; Agustín Reyes Ponce).

La Administración es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la dirección estratégica, etc. La administración es la



---

rama del derecho legal y es la base de todo el funcionamiento de una empresa: si los responsables de la misma no saben administrarla no se obtendrán los resultados deseados.

### **Conceptos de los principales autores en Administración:**

Henry Fayol: (1916) (considerado como el padre de la administración), "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Koontz & O'Donnell: (1987) La administración "es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Daft: (2004) define "La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando dirigiendo y controlando los recursos". Esta definición contiene dos ideas importantes: 1) Las cuatro funciones: planear, organizar dirigir y controlar; 2) La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente.

Ordway Tead: (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos".

Omarov, A.: (1980) concibe la administración como: "la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando y orientando correspondientemente su actividad".



---

Stoner, J. y R. Freeman: (1995) definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

V. Clushkov y valencia Joaquín: (1990): mencionan que "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Claude S. George y Guzmán Valdivia: (1992): "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

George. R. Terry: (1975) "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Idalberto Chiavenato: (2000) "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

### **2.1.3 Importancia de la Administración**

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable.



---

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de Recursos Humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

#### **2.1.4 Objetivos de la Administración**

El objeto de estudio de la administración son: las organizaciones, su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización y de la administración.

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: "Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de



---

acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente", en esta definición hay cuatro elementos que son:

1. Meta
2. Campo de acción
3. Definición de la Acción
4. Orientación

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa. La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

1. Obtener Utilidades (Económicos)
2. Proporcionar buenos productos o servicios
3. Mantener a la cabeza de los competidores
4. Bienestar de los empleados (Sociales)
5. Ser eficiente
6. Progresar.



---

### 2.1.5 Características de la Administración

**a) Universalidad.** 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 las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

**b) Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

**c) Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste 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, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

**d) Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.



---

**e) Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

**f) Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

**g) Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadísticas, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

### 2.1.6 El Administrador

Es el centro neurálgico de la Unidad de la Organización que se encuentra a su cargo, para satisfacer esa función es necesario que desempeñe diversos roles o formas organizadas de conducta que dependen de la posición que ocupa en la Organización y del área en la cual se desempeña.

La eficacia y la eficiencia dependen en alto grado de la comprensión del rol que debe desempeñar en la Organización.

Responsabilidad por la máxima contribución con los objetivos, la administración no está en condiciones de adoptar decisiones racionales y responsables a menos que selecciones, desarrolle y pruebe a los hombres que deben aplicarlas y obtener resultados, es decir, los gerentes del mañana. Parecería apropiado destacar que el primer



---

criterio de la identificación de las personas de una Organización que asume responsabilidad administrativa no es el mando sobre los individuos, es la responsabilidad por la contribución. La función más que el poder debe ser el criterio distintivo y el concepto organizador. El Administrador es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa, y contribuye a los mismos, el cargo debe implicar siempre un desafío máximo, resumir en sí mismo la responsabilidad máxima y realizar la máxima contribución.

El Administrador debe ser dirigido y controlado por los objetivos del desempeño más que por su propio jefe, el cargo de un administrador debe basarse en una tarea cuya realización es indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe ser siempre una tarea real, que realice una contribución visible, y si es posible mensurable al éxito de la empresa. Debe implicar el alcance y la autoridad más amplios, y no los más estrechos.

El cargo debe tener su propia autoridad y su propia responsabilidad, pues los administradores deben administrar. Las actividades que deben ejecutarse y los aportes que es necesario realizar para alcanzar los objetivos de la empresa deben determinar siempre cuáles son los cargos gerenciales necesarios.

Es el responsable de la coordinación de las actividades de su sector, para lo cual organiza el trabajo propio y el de los individuos bajo su dependencia. Tiene que integrar su trabajo con el de otros miembros de la organización, el trabajo del administrador o gerente es vital para que las organizaciones cumplan su cometido.



---

## 2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.2.1 Definición y concepto del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente que esta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable entorno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas.

*Proceso* es una secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades.

El proceso administrativo permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa corresponde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina.

Cuando se administra cualquier empresa existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases mecánica y dinámica de la administración. La mecaniza administrativa es la parte de la



---

administración donde se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a cómo manejar de hecho la empresa.

También se puede definir el concepto de Proceso Administrativo así: Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.

### **2.2.2 Criterio del proceso administrativo por diferentes autores en administración**

Desde la antigüedad el hombre primitivo desarrollaba en forma incipiente el proceso administrativo en sus actividades cotidianas. Posteriormente las actividades del hombre se fueron transformando y por ende complicando. Ello trajo como resultado una mayor profundización del proceso administrativo.

Los estudiosos de la administración han dado diversas definiciones del proceso administrativo. Veamos algunas.

Henry Fayol: (1886) crea el primer modelo del proceso administrativo y lo presenta así: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Resulta evidente que Fayol no definió a estas etapas como proceso administrativo, sino que le dio el nombre de principios básicos de la administración, los cuales conforman o integran el pilar de la misma.



---

George Robert Terry: (1956) dice que la planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales se administra.

Francisco Javier Laris Casillas: (1969) en su libro Administración Integral dice que es "la administración en marcha" y que para su estudio se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas, ya que no cabe concebir la administración si no es en movimiento constante.

Las etapas según Laris Casillas son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Guillermo Gómez Ceja: (1994) En su libro Planeación y organización de empresas, el licenciado dice que las etapas del proceso administrativo son mecánicas y dinámicas; las primeras las enuncia así:

- Previsión. ¿Qué se puede hacer?
- Planeación. ¿Qué se va a hacer?
- Organización. ¿Cómo se va a hacer?

Dinámicas son:

- Integración. ¿Con qué se va a hacer?
- Dirección. ¿Quién y cuándo se va a hacer?
- Control. ¿Cómo ha sido la realización?

Isaac Guzmán Valdivia: (1961) Este autor considera que el proceso administrativo contiene las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, al igual que la relaciona con la ciencia práctica ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad

---



---

especulativa de saber, sino con el compromiso de encauzar o dirigir la actuación del hombre.

José Antonio Fernández Arena: (1967) El modelo del proceso administrativo que propuso está compuesto de tres etapas:

- Planeación: investigación, bocetos, innovación.
- Implementación: decisión, motivación, comunicación.
- Control: revisión de resultados, determinación de diferencias, análisis de diferencias, corrección.

Al final de todo Fernández Arena proponía que para que se cumpliera el proceso administrativo debería ser más simple la planeación del trabajo para poder implementar y así dominar los objetivos de cada organización.

Lyndall Urwick: (1943) el proceso administrativo consiste en siete etapas: investigación, previsión, planteamiento, organización, coordinación, mando y control.

Koontz y O'Donnell: (1955) definen al proceso administrativo con cinco elementos: planificación, organización, integración, dirección y control.

Lourdes Munch: (1994) define al proceso administrativo como una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Y considera que el proceso administrativo consta de cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección o ejecución y control.



AUTOR	CRITERIO
Henry Fayol: (1886)	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
George Robert Terry: (1956)	Planeación, organización, ejecución y control.
Francisco Javier Laris Casillas (1969)	Planeación, organización, integración, dirección y control.
Guillermo Gómez Ceja (1994)	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Isaac Guzmán Valdivia (1961)	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
José Antonio Fernández Arena(1967)	Planeación, Implementación y Control.
Lyndall Urwick (1965)	Investigación, Previsión, Planteamiento, Organización, Coordinación, Mando y Control.
Koontz y O'Donnell (1955)	Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Lourdes Münch (1994)	Planeación, Organización, Integración, Dirección o Ejecución y Control.

Cuadro 02: Criterio del proceso administrativo por diferentes autores en administración.

Fuente: Elaboración Propia.



Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

En el presente trabajo se describirán las cinco etapas del proceso administrativo, porque este criterio es uno de los más difundidos y además, es el más sencillo para fines didácticos.

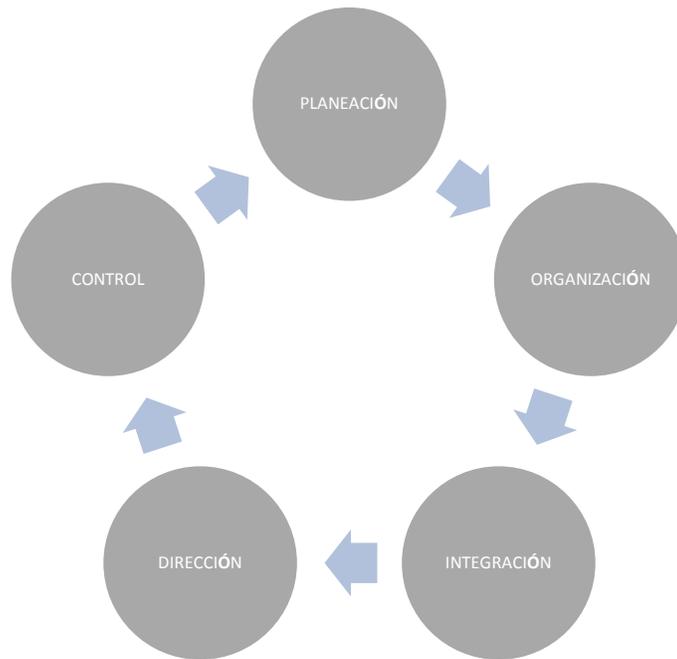


Figura 01: Etapas del Proceso Administrativo.

Fuente: elaboración propia.



---

### 2.2.3 La Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

La planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

#### Tipos de planeación

- **Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización.
- **Táctica o funcional:** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos.
- **Operativa:** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos.

#### Importancia de la Planeación



---

La planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos.
- Reduce al mínimo el riesgo y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operara la empresa.
- Es la base de los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva.
- Optimiza los recursos.

### **Etapas de la Planeación**

**Objetivos:** La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar. Terry y Franklin nos definen el objetivo como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos.



---

**Estrategias:** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Al planear es necesario determinar diversos caminos y formas de acción para conseguir los objetivos. Se debe elegir el camino correcto para llegar al objetivo a través de una adecuada toma de decisiones. Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

**Políticas:** La organización se encuentra en un estado dinámico, latente dentro de la sociedad. A diario se definen situaciones, algunas poco usuales u otras de índole rutinaria, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta, decidir: ¿cuál acción debe tomarse?, ¿en qué momento y condiciones? Éstas son algunas de las disyuntivas que se le presentan al gerente o a algún otro agente de la organización al tener trato con su personal, proveedores, clientes o equis grupo social.

Las políticas, de acuerdo con George R. Terry, son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”. Koontz y Weihrich, por su parte, definen a las políticas como “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”.

**Programas:** Koontz y Weihrich definen así a los programas: “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”.



---

Por lo general, cuentan con apoyo de presupuestos. Por su parte, Terry y Franklin definen al programa como: “Un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados”.

**Procedimientos:** Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes. Consideremos a los objetivos como la razón misma de la empresa y a los procedimientos como el medio para lograrlos. El procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo. Los procedimientos están orientados hacia las tareas.

**Presupuestos:** La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: Pre, que significa antes de, y Supuesto, hecho. Por lo tanto, presupuesto significa antes de lo hecho. Terry y Franklin: “El presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos”.

**Proyecto:** El proyecto es un estudio de factibilidad. Las organizaciones constantemente se interesan por saber cuáles son sus probabilidades de ganar mercado, de ampliar o diversificar sus productos, de fusionarse con otras organizaciones, de invertir en bienes de capital o de otros activos fijos, etc. Todas estas posibilidades se tienen que analizar detenidamente, estudiarse por separado de las actividades rutinarias; en cierto modo, este tipo de análisis o estudios se llaman proyectos.

---



---

## Técnicas de Planeación

Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración. Las técnicas de planeación pueden ser:

- Cuantitativas: Las que se basan en métodos matemáticos.
- Cualitativas: Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio de observación.

Existen múltiples técnicas de planeación las más usuales son:

**Análisis FODA:** El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

**Grafica de Gantt:** Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera grafica las etapas de un programa.

### 2.2.4 La Organización

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, pre ejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.



---

En la práctica administrativa, la organización como función requiere una estructura de trabajo, una estructura organizacional que sea lógica y adecuada a los objetivos, necesidades y potencialidades de la institución.

**NOTA:** En el punto 2.3 se describe ampliamente la organización como función administrativa.

### **2.2.5 La Integración**

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.

Comprende los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, estos últimos son los más importantes. Aun que tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene al personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades. También se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización.



---

## Importancia de la Integración

La integración es trascendental ya que:

- De la calidad de los insumos depende la calidad de los resultados.
- Una adecuada integración implica reducción de costos y optimización.
- De una correcta selección de personal depende el éxito o fracaso de la empresa.
- Sin los recursos con las características, cantidades y calidad especificada, es imposible llevar a cabo el cumplimiento de las funciones de la organización.

## Etapas de la Integración

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.
2. Determinación de fuentes de abastecimiento.
3. Elección del proveedor más confiable.
4. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

## Técnicas de la Integración

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, estas son básicamente de dos tipos:

**Recursos Humanos:** Para la integración del personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puestos entre otros.

**Recursos Materiales Financieros y Tecnológicos:** Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sea cualitativas o cuantitativas.



---

### 2.2.6 La Dirección

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación, influencia (Samuel C. Certo), etc. En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifiquen todas aquellas acciones de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

#### **Importancia de la Dirección**

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa en donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.



---

## **Etapas de la Dirección**

**Autoridad:** La autoridad representa un derecho dentro de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad, en el ámbito administrativo, está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

**Liderazgo:** Se dice que el líder o los líderes son nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y la definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta; el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores.

**Motivación:** Los administradores se enfrentan a un interesante problema. Se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las organizaciones, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Éste es el desafío de la motivación. La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin).



---

**Comunicación:** La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. La comunicación parte del sentido de que existe el elemento primordial que es el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento de relación social; es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento; es la idea entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos; puede manifestarse de forma mímica, oral, escrita, musical, etcétera.

**Toma de decisiones:** La toma de decisiones es un tema ya analizado anteriormente en este trabajo. Recordemos que, en general, se define como “la selección entre alternativas”. En el proceso de planeación se manejó la toma de decisiones como un proceso racional, donde es imprescindible aplicar los modelos matemáticos. En la fase de dirección juega mayor importancia la habilidad del administrador para solucionar problemas de emergencia. En esta fase del proceso administrativo, el administrador tiene la necesidad de contactar no sólo con personal interno, sino que tiene que lidiar con personas y organizaciones externas que afectan de manera favorable o desfavorable las actividades de una empresa.

### **Técnicas de Dirección**

**Cualitativas:** Modelos matemáticos, programación lineal, técnicas estadísticas y camino crítico.

**Cuantitativas:** Tormenta de ideas, desarrollo de equipos y técnicas motivacionales.



---

### 2.2.7 El Control

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

#### Importancia del Control

El control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.



---

## Elementos del Control

**Estándares:** Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.

**Medición:** Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

**Acción correctiva:** Son todas aquellas acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.

**Retroalimentación:** Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con ella a una computadora, la cual nuevamente nos transmite la información requerida y nos indica las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo.

## Técnicas del Control

- Sistemas de información.
- Graficas, diagramas.
- Estudios de métodos.
- Métodos cuantitativos.
- Indicadores.
- Control interno.



---

## 2.3 LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.3.1 Definición y Concepto de Organización

**Raíz etimológica de organización:** el termino organización proviene del griego, *órganon*, que significa; utensilio, instrumento, herramienta, elemento de un sistema en sí mismo.

La organización puede adoptar varios significados en la administración, para Chiavenato (1998) la organización puede adoptar varios significados los dos más importantes son:

**1.- Organización como entidad social:** entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente por que divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización.

- a) *Organización formal:* basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.
- b) *Organización informal:* surge de modo natural y espontaneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal.



---

Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

## **2.- Organización como función administrativa y parte integral del**

**proceso administrativo:** se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Junto con la planeación, la integración, la dirección y el control forman parte del proceso administrativo. Dentro de los moldes clásicos y neoclásicos, después de la planeación sigue la función de organización. Para conseguir los objetivos cuando los planes se ejecutan bien y las personas trabajan con eficiencia, las actividades deben agruparse con lógica, y debe distribuirse la autoridad para evitar los conflictos y la confusión.

### **OTRAS DEFINICIONES**

*Fayol:* (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

*Melinkoff:* (1987), la define como "el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados



---

previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico”.

Lyndall Urwick: “Disposición y correlación de las actividades de una empresa”.

Koontz y Weihrich: (1999), “organización es la identificación, clasificación de las actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

### **2.3.2 La importancia de la Organización**

La importancia de esta etapa radica en que sienta las bases para el logro de los objetivos, mediante la determinación de la base estructural y la asignación de tareas y responsabilidades que da lugar a la delegación de autoridad para que la empresa opere de forma óptima.

La organización permite los siguientes beneficios:

- Al evitar la duplicidad de funciones también se elimina la duplicidad de esfuerzos y los conflictos de autoridad.
- Reduce los errores y las malas decisiones así como la lentitud y la ineficiencia.
- Muestra a la a la empresa en su totalidad.



---

Bajo estos preceptos la organización es un elemento clave en la operatividad para el desarrollo continuo de las etapas siguientes, al formalizar las premisas que se señalan en la etapa de la planeación.

Los esquemas diseñados en esta parte del proceso administrativo tienen gran impacto en las etapas siguientes por dos razones:

- La delimitación de actividades trae consigo la delegación de autoridad y la determinación de niveles mismos que son la base para la dirección.
- Mientras que los procedimientos diseñados son objeto de sistemas de control.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia (2002) la importancia de la organización se refleja en un análisis micro económico de la empresa. Afirmación que demuestra que el buen diseño de las estructuras permitirá a la empresa tener un sistema financiero estable.

- Bienes materiales.
- Hombres.
- Sistemas.

Tal esquema resalta la existencia y la importancia de los sistemas como parte integral de la organización en su totalidad; distingue en particular dos tipos de sistemas: los de producción y los de organización y administración.



---

### 2.3.3 Alcances de la Organización

En la organización pueden considerarse tres niveles diferentes:

1. **Organización en el nivel global:** abarca la empresa como totalidad. Se denomina diseño organizacional, que puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea-*staff*.
2. **Organización en el nivel departamental:** es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.
3. **Organización en el nivel de tareas y operaciones:** organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargos o tareas y está constituido por la descripción y el análisis de cargos.



### Los tres niveles de la organización:

ALCANCE	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTANTE
Nivel Institucional.	Diseño organizacional	La empresa como totalidad	Tipos de organización
Nivel Intermedio	Diseño departamental	Cada departamento por separado	Tipos de departamentalización
Nivel Operacional	Diseño de cargos y tareas	Cada tarea o apenas una tarea	Análisis y descripción de cargos

TABLA 04: Los tres niveles de la organización.

FUENTE: Idalberto Chiavenato (2007); "Introducción a la teoría general de la administración".

#### 2.3.4 Los Componentes de la Organización

La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante. Mediante la organización, las personas se agrupan para realizar mejor las tareas interrelacionadas y trabajar mejor en grupo. La organización existe porque el trabajo que debe realizarse es demasiado para una sola persona. De ahí la necesidad de contar con muchos auxiliares, lo cual



---

conduce a un nuevo problema: lograr la coordinación entre las personas.

La función de organizar consta de cuatro componentes: tareas, personas, órganos, relaciones.

**Tareas:** el trabajo realizado en una empresa experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la planeación, y son la base de la organización. Las funciones se subdividen en tareas.

**Personas:** cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. En principio, esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.

**Órganos:** el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida en que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Los órganos de línea y de *staff* existen en función de la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa.

**Relaciones:** las relaciones son quizás el concepto más importante en la función de organización. Aunque al comienzo la preocupación de los autores clásicos se orientó más hacia la relación entre los órganos componentes de la organización y entre las personas, con relación a su trabajo, esta preocupación se extendió a otros aspectos como la relación entre una persona y su trabajo, entre una persona y otras situadas en



---

diversos sectores de la empresa, y la relación informal entre los participantes en situaciones fuera del trabajo, etc.

### 2.3.5 Principios de la Organización

**a) Principio de especialización:** El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa.

**b) Principio de unidad de mando:** Un subordinado recibirá órdenes de un solo jefe.

**c) Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad:** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

**d) Principio de dirección-control:** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

### 2.3.6 Elementos de la Organización

**a) Organigramas:** Son la representación gráfica que nos muestra la estructura orgánica de una institución o parte de ella. Los organigramas se representan por una serie de cuadros o rectángulos



---

que encierran el nombre de la unidad, función o puesto que está representando.

**b) Sistematización:** Se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

**c) Niveles jerárquicos:** Son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad que constituyen la estructura orgánica de una institución o una parte de ella. Asimismo, representan el tramo de control que tiene cada una de las funciones o puestos que integran a una organización.

**d) Funciones:** son el conjunto de actividades que desarrollan cada una de las unidades, áreas, departamentos o puestos que integran a una institución o parte de ella.

**e) Descripción de puestos:** Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización.

**f) Integración de los recursos humanos:** Es la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.



---

### 2.3.7 Etapas de la Organización

**La división del trabajo:** es la primera etapa del proceso de organizar, es cuando se determina ¿Quién? O ¿Quiénes? Lo va o van a realizar ¿Qué? O ¿Cuáles? Son las actividades de un puesto y dentro de una área específica, no se trata de crear puestos por el solo hecho de crearlos, si no que estos deben responder a las necesidades primarias de la organización para la consecución de los objetivos de dicha área y de esta forma no incurrir en gastos innecesarios con puestos inútiles que provoquen improductividad y retrasos.

Con el avance tecnológico que se ha experimentado en las últimas décadas se ha tenido que optar por mano de obra cada vez más especializada, personal que esté capacitado y con cierto nivel de estudios que le permita desempeñar sus tareas con los menores problemas posibles.

**La jerarquización:** Obedece a dos de los principios de la organización, se refiere a la figura de autoridad dentro de las organizaciones para que de esta forma los empleados sepan a quien rendirle cuentas, las figuras de jefe de departamento o área, gerentes o directivos no nacen por simple capricho, sino por la necesidad de coordinar las distintas tareas en los diferentes departamentos con la finalidad de encaminar los esfuerzos y la utilización de los recursos de forma optima en las distintas actividades.

**Departmentalización:** La departmentalización constituye a una característica fundamental de la estructura organizacional. *Departmentalización* significa agrupación de actividades en unidades



---

organizacionales y agrupación de estas unidades en una organización total. Las unidades organizacionales constituyen los subsistemas del sistema mayor, y generalmente se denominan departamento, divisiones, secciones o equipos.

Son varios los modelos que diversos autores presentan acerca de la departamentalización, sin embargo, solo cambian de nombre, su fin es el mismo. Es así que se encuentran los siguientes:

**a) Departamentalización funcional:** El cual se establece con base en la afinidad de las funciones que se realicen en dicha área, siendo el más utilizado por su simplicidad al ser la más lógica. Ejemplo de esto es cuando una empresa concentra sus actividades en los departamentos de mercadotecnia, recursos humanos, producción finanzas etcétera.

**b) Departamentalización geográfica:** Se utiliza para facilitar la logística en empresas que tienen sucursales en diferentes regiones las cuales se encuentran muy alejadas.

**c) Departamentalización por producto o servicio:** Este esquema lo utilizan empresas que producen, venden o prestan varios servicios, de esta manera cada departamento tendrá a su vez una división con los departamentos que le permitan trabajar en forma eficiente.

**d) Departamentalización por cliente:** Se usa normalmente en el área de ventas para mayor comodidad de los consumidores.

**e) Departamentalización por proceso:** Se usa para el área de producción en esta se agrupan las actividades a un fin específico.



---

**f) Departamentalización de secuencia:** Se utiliza para actividades que requieran una secuencia integral como en el caso del ensamblaje y a diferencia de la departamentalización por proceso, esta no separa las actividades, sino que las coloca en una secuencia para que el producto sea armado.

En todos y cada uno de ellos, sin importar cual o cuales utilice la empresa, se deben detallar de forma muy clara y precisa las labores para la sincronización de los recursos y esfuerzos.

Es importante aclarar que no existe una forma de departamentalización idónea para todas las empresas, se tienen que analizar todos los factores externos e internos para de esta forma establecer la que más convenga a los fines de la organización, recordemos que la organización no es un proceso estático y por ende es adaptable a cualquier situación.



---

## 2.4 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y SUS TÉCNICAS

### 2.4.1 El Proceso de Organización

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de los objetivos comunes.

#### Sus niveles

- Institucional establecimiento de la visión y elaboración de las estrategias.
- Intermedio transformación de las estrategias en programas de acción. Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional).
- Operacional ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización.

Para realizar un proceso de organización su estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización. Además deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad. En el proceso de organización participan los sistemas; para ello vamos a



---

definirlos: procesos, procedimientos, y mecanismos de resolución de conflictos. Se basa en el establecimiento de métricas para evaluación de resultados. A su vez identifica los criterios de asignación de recursos. El objetivo de la estructura es de servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocio de la organización, en todos sus niveles.

1. Detallar el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos, todas las finalidades se logran en forma diferente, por consiguiente, para que se logren las metas de la organización las tareas deben de ser establecidas primero.

2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas. Las organizaciones se crean por que el trabajo que debe realizarse no puede hacerlo una persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente en entre sus miembros. Por adecuadamente entendemos, primero, que a los individuos se les asignaran las tareas con base a su cualidad para ejecutarlas, y segundo, que a ninguna persona, se le puede imponer una carga de trabajo demasiado pesada o ligera.

3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente. A medida que una organización crece y contrata a más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí. Ventas, recursos humanos, mercadotecnia, producción, manufactura. A esta agrupación del trabajo suele llamarse departamentalización.



---

4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros que un poco unitario y armonioso. A medida que los individuos y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse las metas de la organización o bien surgir conflictos entre los miembros. Los gerentes de mercadotecnia de una compañía pueden hacer presión para que se apruebe un presupuesto mayor de publicidad y así estimular la demanda, aun cuando el interés general de la compañía convenga más invertir en crecer en equipo automatizado reducir los costos.

5. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla mejorarla. Dado que organizar es un proceso constante, se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes. A medida que la organización crece y cambia las situaciones hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible por una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes. La división del trabajo es fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto de actividades y no toda la tarea.

## **2.4.2 Técnicas de Organización**

### **2.4.2.1 Organigramas**

Organigrama es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad.



---

## Clasificación de los organigramas

### Clasificación de acuerdo a su naturaleza

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o exclusivamente a una de las áreas o unidades que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Son los que involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Son los que consideran a todo un sector administrativo.

### Clasificación de acuerdo a su ámbito de aplicación

- **Generales:** Son los que contienen información representativa de toda la organización y sus interrelaciones, hasta determinado nivel jerárquico, según sea su magnitud y características; también recibe el nombre de carta maestra.
- **Específicos:** Son los que representan en forma particular la estructura de una área, unidad administrativa, departamento o sección de una entidad.

### Clasificación de acuerdo a su contenido

- **Estructurales:** Son los que muestran solo la estructura administrativa de un organismo, es decir, las relaciones de jerarquía o dependencia de todas sus unidades administrativas.
- **Funcionales:** Incluyen, además de las unidades y de sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas estas.



- **De integración de puestos, plazas y unidades:** Indican los puestos establecidos y el número de plazas existentes y requeridas para cada unidad consignada. En ocasiones de manera extraordinaria, se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

### **Clasificación de acuerdo a su presentación**

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los demás niveles jerárquicos en forma escalonada, es decir, se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores. Este tipo de organigrama es de uso más generalizado en la administración, por lo que es muy recomendado en la elaboración de manuales de organización.
- **Horizontales:** Presentan las unidades ramificadas de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo; y los niveles jerárquicos se ordenan en forma semejante a columnas. Siguen la manera normal de cómo se acostumbra leer sin embargo son poco utilizados en la práctica.
- **Mixtos:** Son los que utilizan la combinación de un organigrama vertical y otro horizontal en uno solo, esto con el fin de emplear las posibilidades de graficación y buscar la optimización del espacio en el que se encuentra trabajando.
- **De bloque:** Estos organigramas parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en un conjunto varias de estas, ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.



- **Circulares:** En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia afuera. El nivel jerárquico mayor queda en un círculo en el centro, de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles.
- **Sectoriales:** Consta de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos. La autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama, y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia.
- **Escalares o Listogramas:** Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo, los diferentes niveles jerárquicos; ayudándose en ocasiones, de líneas que señalan dicho márgenes o también de varios tipos de letra, para una mayor claridad. Estos organigramas resultan muy sencillos, pero son poco usados, debido a que carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada puesto dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

#### 2.4.2.2 Flujogramas

Son diagramas que representan el flujo o la secuencia de procedimientos y rutinas. Son diagramas descriptivos y dinámicos que caracterizan de manera analítica las tareas u operaciones ejecutadas, bien sea por los órganos o por los ocupantes de los cargos. En general indican las secuencias del proceso involucrado y los responsables de ejecutarlo, permitiendo la visualización de eventuales actividades



---

innecesarias que podrían abreviarse, cancelarse o distribuirse en otras actividades pertinentes.

### **Tipos de flujogramas**

- **Flujograma vertical o diagrama de análisis de proceso:** también denominado diagrama de análisis del proceso, posee dos grandes ventajas: la primera consiste en que puede imprimirse en un formulario estandarizado, lo cual permiten que pueda utilizarlos empleados de poca formación técnica, quienes pueden llenarlo con cierta facilidad consultando las listas de actividades o fases; la segunda es la rapidez del procedimiento, pues los símbolos y convenciones ya se hayan impresos.
- **Flujograma horizontal:** en este Flujograma, la secuencia de la rutina va de izquierda a derecha, y los símbolos no están impresos, si no que deben diseñarse. El Flujograma horizontal es el más apropiado para estudiar a detalle una rutina compleja que exige la participación de varias unidades de trabajo.
- **Flujogramas de bloques:** este tipo de Flujograma consta de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado.

#### **2.4.2.3 Análisis de puestos**

Análisis de puestos: técnica de organización que sirve para detallar y ordenar las actividades y labores que desempeña cada puesto existente en las diversas áreas o departamentos de una organización así como los

---



---

conocimientos, las habilidades y aptitudes que se deben cubrir para ocupar dicho puesto.

### **Objetivos del análisis de puestos**

Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
2. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional
6. Servir de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.



---

#### **2.4.3.4 Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos nacen de la práctica administrativa por la necesidad por controlar al personal y sus distintas actividades facilitando la actividad de los supervisores.

Se trata de documentos detallados en los cuales se describen sistemáticamente la forma de realizar las funciones y actividades de los distintos puestos existentes de una empresa y cuyo propósito principal es guiar al personal en aspectos como las funciones, sus relaciones, políticas y procedimientos.

A continuación se detalla los aspectos generales de los Manuales Administrativos.



---

## 2.5 MANUALES ADMINISTRATIVOS

### 2.5.1 Definición y concepto de los Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de una Organización; concentran información amplia y detallada acerca de su que hacer, bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades operaciones o puestos en general.

#### Conceptos de diferentes autores:

Duhalt Kraus Miguel A: "un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o introducciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

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

Continolo G.: "una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar a la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo"

Graham Kellog: "el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el



---

personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

### **2.5.2 Importancia de los Manuales Administrativos**

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.



---

### 2.5.3 Objetivos de los Manuales Administrativos

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permitan cumplir con los siguientes objetivos.

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de formas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripciones de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.



- 
- Auxiliar en la inducción del puesto y del adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
  - Servir para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
  - Intervenir en la consulta de todo el personal
  - Emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
  - Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
  - Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
  - Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores
  - Facilitar las labores de autoridad y la evaluación del control interno.
  - Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo.
  - Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
  - Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



---

#### 2.5.4 Ventajas de los Manuales Administrativos

1. Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
2. Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
3. Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
4. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
5. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
6. Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
7. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
8. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
9. Facilita el estudio de los problemas de organización.
10. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
11. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.



- 
12. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
  13. Evita conflictos jurisdiccionales.
  14. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
  15. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
  16. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
  17. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
  18. Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.
  19. Sirve como un sistema de archivo portátil y fácil de usar, y ahorra tiempo. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
  20. Tienen una influencia definitiva, Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que un memorándum hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.



- 
21. Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos de gobierno y otros cuerpos reguladores.
  22. Reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

### **2.5.5 Desventajas del Manual de Organización**

1. Si se elaboran de forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
2. El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
3. Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
4. Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
5. Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.
6. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
7. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
8. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.



---

### 2.5.6 Clasificación de los Manuales Administrativos

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se les han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa o una dirección, o departamento, una oficina, o una sección, un puesto, etc.

Los diferentes organismos (públicos y privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr, en ciertos casos, solo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **POR SU NATURALEZA:**

**Macroadministrativos:** Están conformados por la información de más de una empresa u organización.



---

**Mesoadministrativos:** Integran a todo un grupo o sector, o en su caso, a dos o más de las organizaciones que lo componen.

**Microadministrativos:** *Guardan* información de una sola organización, ya sea en forma integral o desarrollando un área específica.

**POR SU CONTENIDO:**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

**Manual de historia:** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre organismos: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

**Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

**Manual de políticas:** Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) agilizar el proceso de toma de decisiones.



- b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

**Manual de procedimientos:** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar sus trabajos.

**Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, pueden ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en el se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones.



---

## **POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

**Manual de producción:** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

**Manual de compras:** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

**Manual de ventas:** Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (política de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de finanzas:** Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

**Manual de contabilidad:** Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejos de registros, control de elaboración de información financiera, entre otros.



---

**Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito entre otros.

**Manual de personal:** Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración del personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

**Manual técnico:** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.

**Manual de adiestramiento o instructivo:** Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimiento omitirá esta instrucción y comenzaría como el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también



---

incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

### **POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN:**

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, pueden abarcar muchas o pocas actividades.

#### **Manual general:**

Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de:

- Organización.
- Procedimientos.
- Políticas.

#### **Manual específico:**

Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de:

- Reclutamiento y selección.
- Auditoría interna.
- Políticas de personal.
- Procedimientos de tesorería.



---

## **GENERAL:**

**Manual general de organización:** Este es el producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

**Manual general de procedimiento:** Este también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.

**Manual general de políticas:** Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

## **ESPECIFICO:**

**Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de una área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

**Manual específico de auditoría interna:** Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna.

**Manual específico de políticas de personal:** Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.



---

**Manual específico de procedimientos de tesorería:** Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingresos a caja, pago a proveedores, etc.



---

## **2.6 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **2.6.1 Definición y Concepto de Manual de Organización**

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

Expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

En términos generales es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la empresa en su conjunto o parte de ella, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos de la organización.

### **2.6.2 Importancia del Manual de Organización**

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- a) Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.



b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.

c) Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

Algunos manuales solo tienen organigramas, otros también contienen graficas y material con el que se desea indicar:

- Los objetivos de la empresa.
- Los canales de comunicación.
- Las bases sobre las que se diseño la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etcétera).
- Las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga los aspectos



---

anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quien debe de hacer el trabajo.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero este no está actualizado, o solo se limita a graficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizo de manera sistematizada.

### **2.6.3 Objetivos del Manual de Organización**

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.



- 
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### **2.6.4 Ventajas del Manual de Organización**

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado que sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, si no que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen homogeneidad en cuanto la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.



- 
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un documento que define con precisión cuales son los actos delegados.
  - Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones en las que hasta ese momento no había accedido.
  - Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
  - Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos de la entidad.
  - Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

### **2.6.5 Desventajas de los Manuales Administrativos**

- Existe un costo en su redacción y elaboración que indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.



- No incorpora los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas, y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

#### 2.6.6 Clasificación de los Manuales de Organización

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido.

- **Manuales generales de organización:** son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.
- **Manuales específicos de organización:** son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.



---

### 2.6.7 Preparación del Manual de Organización

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar.

*¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?*

Puede ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización. O por otro lado, su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes de aéreas y jefes de departamento conozcan adecuadamente la estructura organizacional.

*¿Qué beneficios proporcionara el manual a los usuarios?*

Puede ser útil para que los usuarios comprendan un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

*¿Qué espero (o mi departamento) lograr con este manual?*

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a su departamento. Si se cuenta con un manual de organización es para contar con una herramienta de planeación organizacional.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudara al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.



---

### 2.6.8 Contenido del Manual de Organización

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo al tipo y la cantidad de material que se deba detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que debe contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

- 1.- IDENTIFICACIÓN
- 2.- CONTENIDO
- 3.- INTRODUCCIÓN
- 4.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS
- 5.- LEGISLACIÓN O BASE LEGAL
- 6.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- 7.- ESTRUCTURA ORGÁNICA
- 8.- ORGANIGRAMA
- 9.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA



---

## 10.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## 11.- DIRECTORIO

### **1.- IDENTIFICACIÓN**

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

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o una diagonal.



---

## **2.- CONTENIDO**

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

## **3.- INTRODUCCIÓN**

Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

## **4.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

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

## **5.- LEGISLACIÓN O BASE LEGAL**

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

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición.



---

## 6.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que pretende cumplir la empresa su formulación a los siguientes lineamientos:

- Especificara con claridad que pretende la empresa es decir el qué y el para qué.
- La redacción del objetivo debe ser clara, concisa y directa.
- La descripción del objetivo se iniciara con verbo en tiempo infinitivo.
- Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitara al máximo el uso de adjetivos así como el subrayar conceptos.

## 7.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

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

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



---

## **8.- ORGANIGRAMA**

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

## **9.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

Visión en este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de cada organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.



---

## 10.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Esta reseña del contenido básico de los puestos que integran cada unidad administrativa incluye la información siguiente:

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

## 11.- DIRECTORIO

Es un documento en el que constan los nombres y puestos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidad del servicio pueden adicionarse teléfonos, correo electrónico y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones, o forma parte de un grupo o sector.



---

Los manuales generales contienen convencionalmente este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.





---

**CAPITULO III**

**PROPUESTA DE UN MANUAL  
DE ORGANIZACIÓN PARA  
LA EMPRESA GRUPO  
CORPORATIVO TURISTICO  
DEL BAJIO, S. DE R.L DE  
C.V.**



MORELIA  
MICHOACÁN

MES  
08

AÑO  
2014

PÁGINAS  
33

### 3.1 IDENTIFICACIÓN

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO  
S. DE R.L. DE C.V.

C. ANEL AXIMBA  
RODRIGUEZ TORRES

**ELABORO**

C.P. LAURA SOTOMAYOR  
ADMINISTRADORA

**REVISO**

C. a DRA. MATILDE MEJIA  
GERENTE GRAL.

**AUTORIZO**



	GRUPO CORPORATIVO TURISTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 01
<h3>3.2 CONTENIDO</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTRODUCCIÓN</li> <li>• ANTECEDENTES HISTÓRICOS</li> <li>• LEGISLACIÓN O BASE LEGAL</li> <li>• OBJETIVOS DE LA EMPRESA</li> <li>• ESTRUCTURA ORGANICA</li> <li>• ORGANIGRAMA</li> <li>• MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA</li> <li>• DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</li> <li>• DIRECTORIO</li> </ul>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>		



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 02
<h3>3.3 INTRODUCCIÓN</h3> <p>Toda Institución, requiere de un marco organizacional dentro del cual pueda desarrollar actividades dirigidas a alcanzar sus objetivos, para ello necesita de una comunicación adecuada, funciones y responsabilidades claramente definidas, que determinen las acciones que los titulares de los puestos deben seguir, delimitando el territorio de acción y la coordinación con las demás áreas.</p> <p>Con la finalidad de dar a conocer al personal la estructura orgánica en cuanto a organización y funcionamiento de cada una de las áreas que conforman a "Grupo Corporativo Turístico Del Bajío S. de RL de C.V", en el presente manual de organización se describe en una forma sencilla y ordenada la información básica de la empresa antecedentes históricos, base legal, su estructura organizacional, organigrama, visión, misión, valores de la empresa y descripción de puestos.</p> <p>Este manual está diseñado de una manera clara y sencilla para facilitar a los integrantes de "Grupo Corporativo Turístico Del Bajío S. de RL de C.V" una fácil comprensión al momento de consultarlo.</p>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>		



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 03
<h3>3.4 ANTECEDENTES</h3> <p>La empresa nace en el año 2009 con la actividad de Transportadora Turística, subarrendando autobuses turísticos. En ese mismo año se adquiere una camioneta mercedes benz, con capacidad de 18 pasajeros, siendo en ese momento la cuarta unidad de su tipo en esta ciudad.</p> <p>Su oferta de servicio era la única en el mercado local que se encontraba dentro del marco legal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tanto la unidad como su operador; y con la experiencia del dueño, en el ramo de autobuses turísticos de más de 15 años, lo que permitía a la empresa brindar un servicio satisfactorio.</p> <p>La demanda del servicio se incremento, por lo cual se tuvo que subarrendar mas unidades para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, durante el primer semestre de 2012, se adquirió una Camioneta Crafter con capacidad de 20 pasajeros, lo que permitió en cierta medida cubrir parcialmente la demanda de servicios.</p> <p>Actualmente la empresa cuenta con 7 camionetas mercedes benz sprintter 5 modelos 2013 y 2 modelos 2014.</p> <p>Hubo la oportunidad de realizar estudios académicos en diferentes áreas del conocimiento como Sistemas de Calidad, Mejora Continua, Competitividad, Benchmarking entre otros, aunado a realizar alianzas y convenios que con empresarios del ramo, que permitieron potencializar las ventas y posicionar a la empresa.</p>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>		



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 04
<h3>3.5 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</li> <li>• Ley de Sociedades Mercantiles</li> <li>• Ley Federal del Trabajo</li> <li>• Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social</li> <li>• Ley de Infonavit</li> <li>• Ley del Impuesto sobre la Renta</li> <li>• Ley del Impuesto al Valor Agregado</li> <li>• Código fiscal de la federación.</li> </ul>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>	C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>	C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>				



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 05
<h3>3.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de unidades de 2 a 4, para el año 2014.</li> <li>• Integrar y mantener un equipo de Conductores de 1 a 4 que cumplan al 100% con el perfil laboral definido.</li> <li>• Detectar la rentabilidad e incrementarla al doble.</li> <li>• Conocer el posicionamiento actual de la empresa, y mejorarlo en 3 veces para el 2014.</li> </ul>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>	C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>	C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>				



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 06
<h3>3.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA</h3> <p><b>1. DIRECTOR</b></p> <p>1.1 GERENCIA GENERAL</p> <p>1.1.1 CONTABILIDAD</p> <p>1.1.2 ADMINISTRATIVO</p> <p>1.1.3 MTTO. DE EQUIPO DE COMPUTO</p> <p>1.1.4 VENTAS</p> <p>1.1.5 OPERATIVO</p>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES <b>ELABORO</b>	C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA <b>REVISO</b>	C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL. <b>AUTORIZO</b>				



GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

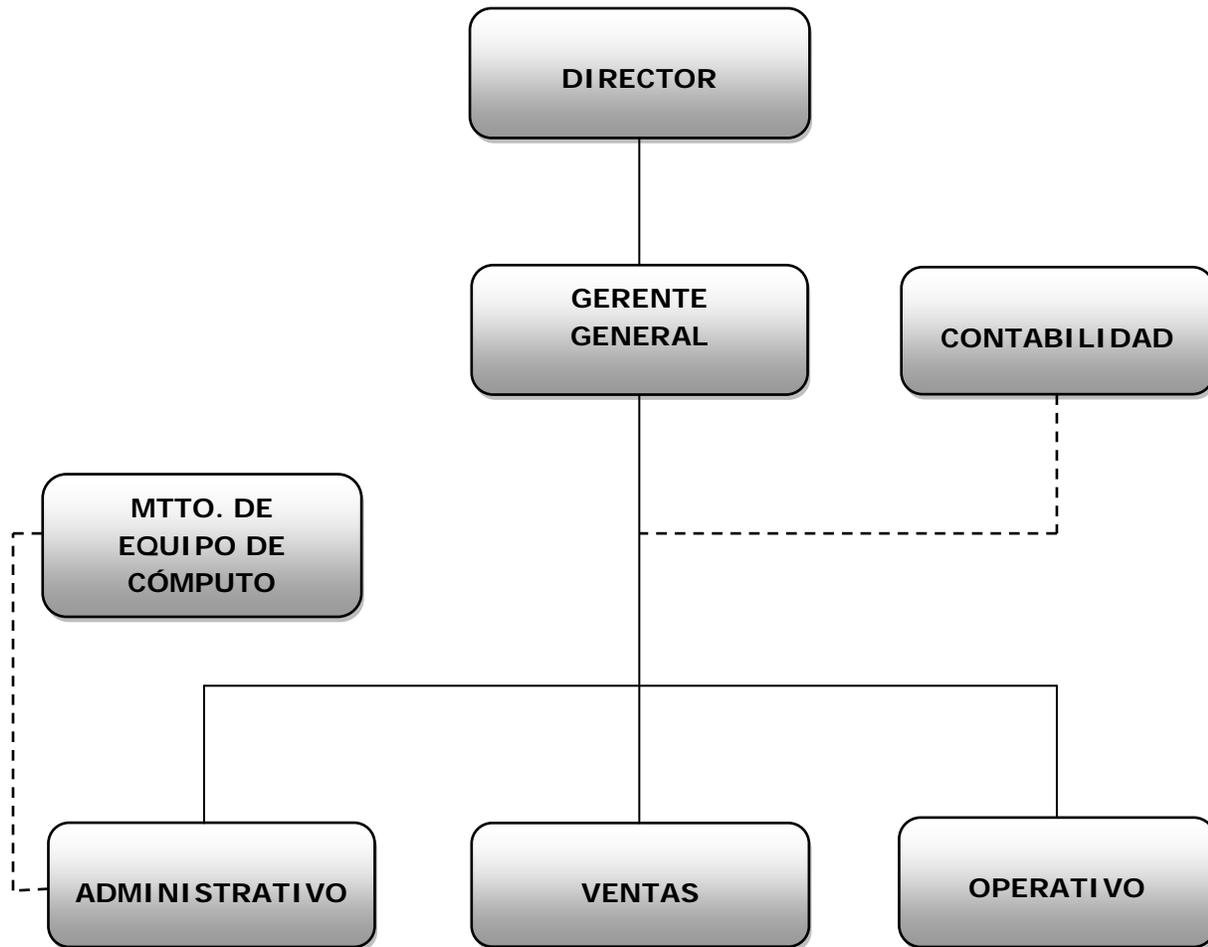
MORELIA MICHOACÁN

MES 08

AÑO 2014

PÁG. 07

### 3.8 ORGANIGRAMA



C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  
**ELABORO**

C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  
**REVISO**

C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  
**AUTORIZO**



GRUPO  
CORPORATIVO  
TURÍSTICO DEL  
BAJIO S. DE R.L.  
DE C.V.

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

MORELIA  
MICHOACÁN

MES  
08

AÑO  
2014

PÁG.  
08

### 3.9 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

#### MISIÓN

Garantizar el servicio de transporte turístico con seguridad y confort con la colaboración de Conductores responsable y comprometido en el mantenimiento de la flotilla de unidades y personal de oficina que resaltan los valores de la empresa.

#### VISIÓN

Ser la empresa líder del transporte Turístico a nivel nacional; manteniendo la Calidad y Confianza de nuestro Servicio como beneficio para nuestros Clientes Cautivos, rentabilidad para los accionistas, orgullo e ingreso constante para los que integramos Xpresso Travel & Tour apegado a nuestra Política de Calidad.

#### VALORES

- Liderazgo.
- Calidad.
- Puntualidad.
- Trabajo en Equipo.
- Seguridad.
- Confianza.
- Respeto

C. ANEL AXIMBA  
RODRIGUEZ TORRES

**ELABORO**

C.P. LAURA SOTOMAYOR  
ADMINISTRADORA

**REVISO**

C. a DRA. MATILDE MEJIA  
GERENTE GRAL.

**AUTORIZO**



GRUPO  
CORPORATIVO  
TURÍSTICO DEL  
BAJO S. DE R.L.  
DE C.V.

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN

MORELIA  
MICHOACÁN

MES  
08

AÑO  
2014

PÁG.  
09

### 3.10 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### **PUESTOS:**

- **DIRECCIÓN**
- **GERENCIA GENERAL**
- **CONTABILIDAD**
- **ADMINISTRATIVO**
- **MTTO. DE EQUIPO DE COMPUTO**
  - **VENTAS**
  - **OPERATIVO**

C. ANEL AXIMBA  
RODRIGUEZ TORRES

**ELABORO**

C.P. LAURA SOTOMAYOR  
ADMINISTRADORA

**REVISO**

C. a DRA. MATILDE MEJIA  
GERENTE GRAL.

**AUTORIZO**



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 10
---	--	---------------------------	-----------	-------------	------------

<b>PUESTO:</b>	Dirección.				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director General.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Director General.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Director General.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Ninguno.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica	10:00 a 14:00 hrs. Y 16:00 a 20:00 Hrs. De lunes a sábado.		
<b>ÁREAS A SU CARGO:</b>					
Gerencia General, Administrativo, Ventas, Operativo.					
<b>RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:</b>					
Todas las áreas de la empresa.					
<b>RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:</b>					
Clientes, proveedores, IMSS, INFONAVIT, SAT.					
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.</b>					
Dirección de la empresa y maximizar los recursos de la misma.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>					
<b>GENERALES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de "Grupo Corporativo Turístico del Bajío S. de R.L. de C.V.</li> <li>2. Establece las metas y objetivos de la empresa.</li> <li>3. Definir estrategias y políticas para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>4. Hacer que se cumpla la visión de la empresa.</li> <li>5. Analizar situación financiera.</li> <li>6. Revisar la actualización de registros contables.</li> </ol>					
Continúa tabla 04. Descripción de Puestos de Dirección.					



Continuación de la tabla 04. Descripción de Puestos de Dirección.					
	GRUPO CORPORATIVO TURISTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 11
7. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de "Grupo Corporativo Turístico del Bajío S. de R.L. de C.V. 8. Establece las metas y objetivos de la empresa. 9. Definir estrategias y políticas para el funcionamiento de la empresa. 10. Hacer que se cumpla la visión de la empresa. 11. Analizar situación financiera. 12. Revisar la actualización de registros contables. 13. Revisar y aprobar la información financiera y fiscal de la empresa. 14. Resolver situaciones diversas que se presenten en las diferentes áreas de la empresa. 15. Usar el sistema de información electrónico para la toma de decisiones. 16. Debe de estar al día en noticias acerca de la competencia para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados. 17. Lograr ventajas competitivas para la empresa, que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir siendo líder en su ramo. 18. Mide constantemente la ejecución y compara los resultados reales con los planes y estándares de ejecución.					
<b>OTRAS FUNCIONES LLEVADAS A CABO POR EL DIRECTOR:</b>					
<b>MERCADOTECNIA</b>					
1. Estudios de mercado. 2. Buscar nuevas oportunidades de mercado. 3. medir la satisfacción del cliente.					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
1. responsable de reclutamiento y selección. 2. Cuidar el desarrollo del personal (capacitación, remuneraciones, pagos de sueldos a tiempo, ámbito laboral). 3. Proporcionar las herramientas necesarias al personal para el desarrollo de su trabajo.					
<b>VENTAS</b>					
1. Auxiliar en ventas. 2. Comunicarse con clientes actuales. 3. Buscar nuevos clientes o alianzas.					
<b>OPERATIVO</b>					
1. Auxiliar a conductores. 2. revisión mental del viaje antes de realizarlo (periódicamente). 3. revisión de unidades. 4. supervisión en viajes programados al azar (eventualmente).					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
MEDIO AMBIENTE: Agradable a su elección POSICIÓN: Sentado 95% Parado 5%					
Continúa tabla 04. Descripción de Puestos de Dirección.					



Continuación de la tabla 04. Descripción de puestos de Dirección.					
	GRUPO CORPORATIVO TURISTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 12
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>		
A) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Computadora, teléfono, impresora, escritorio, silla, archivero, celular.		
B) VALORES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		
C) DOCUMENTOS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fiscal, contable, contratos, firmas digitales.		
D) MATERIALES.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Artículos diversos de papelería.		
E) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confidencia, ecuanimidad, entereza.		
<b>TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:</b>					
Compromiso en el desarrollo de las funciones de todas las áreas.					
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
Comunicación tanto con las diferentes áreas de la empresa así como con los clientes.					
<b>PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO:</b>					
<b>TIEMPO:</b>	3 meses.				
<b>PERFIL DEL PUESTO.</b>					
<b>ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA:</b>					
Lic. en contabilidad, Contador público, LAE.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:</b>					
En contabilidad mínimo 5 años En administración de empresas mínimo 3 años					
Continúa tabla 04. Descripción de Puestos de Dirección.					



Continuación de la tabla 04. Descripción de puestos de Dirección.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 13
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>					
Análisis, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, ordenado, interpretativo, sentido De urgencia, manejo de paquetes de office, internet, manejo de personal.					
<b>CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA EL PUESTO:</b>					
Office avanzado nivel.					
<b>ACTITUDES:</b>					
Compromiso, liderazgo, actitud de servicio, responsable, honesto, confidencial, cordial, ecuánime, persuasivo, paciente, disponibilidad de horario, tolerante a la frustración, dinámico, propositivo, conciliador, negociador.					
<b>¿EL PUESTO REQUIERE ALGUNA CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA?</b>					
NO	X	SI, ¿CUÁL Y POR QUÉ?:	No aplica.		
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>	

Tabla 04: Descripción de Puestos de Dirección.  
Fuente: Elaboración propia.



	<b>GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>MES 08</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>PÁG. 14</b>
--	---	-----------------------------------	-------------------	---------------------	--------------------

<b>PUESTO:</b>	Gerencia General.				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente General.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica.		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Gerencia General.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Gerencia General.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Dirección.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica.	10:00 a 14:00 hrs. Y 16:00 a 20:00 Hrs. De lunes a sábado.		

**ÁREAS A SU CARGO:**

Contabilidad, Administrativo, Ventas, Operativo.

**RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:**

Con todas las áreas de la empresa.

**RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:**

Dependencias gubernamentales, clientes, proveedores, acreedores.

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.**

Es responsable de la ejecución de las disposiciones del Director en una forma complementaria para el buen funcionamiento de la empresa, reportara al director el desempeño de la empresa.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.****GENERALES:**

1. Organizar el régimen interno de la empresa, usa el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día
2. Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Director y proponer modificaciones al mismo
3. Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Director y proponer modificaciones al mismo.
4. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa, dentro de los criterios autorizados por el Director de la empresa.

Continúa tabla 05 Descripción de puestos de Gerencia Gral.



Continuación de la tabla 05. Descripción de Puestos de Gerencia Gral.

	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 15
---	--	---------------------------	-----------	-------------	------------

5. Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gasto.
6. Asegurarse de que la empresa cumpla con las obligaciones ante la junta de conciliación y arbitraje o secretaría del trabajo que les correspondan de acuerdo a las leyes vigentes, así como entender y/o supervisar cualquier requerimiento o auditoría hasta llegar a su conclusión y que la empresa no se vea afectada. (La fecha la marcan las leyes fiscales, ley del IMSS, ley de INFONAVIT y LFT vigentes).
- 7 Fomentar el trabajo en equipo con el personal de la empresa.

**OTRAS FUNCIONES LLEVADAS A CABO POR EL GERENTE GENERAL:****CONTABILIDAD**

1. Revisar que la contabilidad esta correcta.
2. Revisar la razonabilidad de los saldos en el balance.
3. Atender dudas propias del departamento.
4. Supervisar y revisar la determinación de los impuestos.
5. Supervisar la actualización de sueldos y salarios.

**CONDICIONES DE TRABAJO.**

MEDIO AMBIENTE: Limpio  
POSICIÓN: Sentado 95% Parado 5%

RESPONSABILIDAD SOBRE:	SI	NO	DESCRIPCIÓN.
F) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	X		Computadora, teléfono, impresora, escritorio, silla, archivero, celular.
G) VALORES.		X	N/A
H) DOCUMENTOS.	X		Documentación fiscal, documentación contable, documentación legal, papeles de trabajo.
I) MATERIALES.	X		Artículos diversos de papelería.
J) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	X		Confidencialidad, ética.

**TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:**

Guía para el funcionamiento adecuado de los impuestos para y actualización empresarial en impuestos.

Continúa tabla 05. Descripción de Puestos de Gerencia General.



Continuación de la tabla 05. Descripción de Puestos de Gerencia Gral.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 16
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
Todas aquellas que sean necesarias para el desarrollo y entrega oportuna de la información que servirá para la toma de decisiones.					
<b>PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO:</b>					
TIEMPO:	3 meses.				
<b>PERFIL DEL PUESTO.</b>					
<b>ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA:</b>					
Lic. En contabilidad, Contador público, Lic. En Administración.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:</b>					
Mínimo 3 años en puesto similar.					
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>					
Trabajo bajo presión, sentido de urgencia, trabajo en equipo, toma de decisiones, propositivo, trabajo bajo objetivos, organización, analítico, interpretativo, estrategia, toma de decisiones, Manejo de paquetes de office a nivel avanzado, contabilidad a nivel avanzado, saber operar páginas de internet como SAT, INFONAVIT, PROFECO, IMSS, (o cualquier otra página de consulta).					
<b>CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA EL PUESTO:</b>					
Contabilidad básica, manejo de personal, paquetería office.					
<b>ACTITUDES:</b>					
Responsable, amable, honesto, honrado, confidencial, dinámico, con disponibilidad de horario, disposición.					
Continúa tabla 05. Descripción de Puestos de Gerencia General.					



Continuación de la tabla 05. Descripción de Puestos de Gerencia Gral.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 17
¿EL PUESTO REQUIERE ALGUNA CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA?					
NO	X	SI, ¿CUÁL Y POR QUÉ?:	No aplica.		
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISO</b>		<b>AUTORIZO</b>	

Tabla 05: Descripción de puestos de Gerencia General.  
Fuente: Elaboración propia.



	<b>GRUPO CORPORATIVO TURISTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>MES 08</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>PÁG. 18</b>
--	---	-----------------------------------	-------------------	---------------------	--------------------

<b>PUESTO:</b>	Contabilidad.				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Contador General.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica.		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Contador General.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Contador General.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Gerencia General.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica.	No aplica.		
<b>ÁREAS A SU CARGO:</b>					
Ninguna.					
<b>RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:</b>					
Gerencia General, Administrativo.					
<b>RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:</b>					
No aplica.					
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.</b>					
Responsable de llevar en tiempo y forma la contabilidad de la empresa. Proporcionar la información esencial del funcionamiento y estado financiero de la empresa a la Gerencia General.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>					
<b>GENERALES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lleva los libros o registros de contabilidad de una empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos.</li> <li>2. registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la empresa.</li> <li>3. Liquidación de impuestos y de la revisión de informes financieros.</li> <li>4. Preparar la información financiera para ser presentada a la Gerencia General.</li> <li>5. Las demás inherentes a su condición de contador público.</li> </ol>					
Continúa tabla 06 Descripción de puestos de Contabilidad.					



Continuación de la tabla 06. Descripción de puestos de Contabilidad.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 19
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
MEDIO AMBIENTE: Agradable.					
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>		
K) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, teléfono, impresora, escritorio, silla, archivero.		
L) VALORES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		
M) DOCUMENTOS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N/A		
N) MATERIALES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Artículos diversos de papelería.		
O) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Honrado, honesto, responsable y comprometido		
<b>TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:</b>					
Actualizado en las normas de información financieras.					
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
No aplica.					
<b>PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO:</b>					
<b>TIEMPO:</b>	No aplica.				
<b>PERFIL DEL PUESTO.</b>					
<b>ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA:</b>					
Lic. En contabilidad, contador público.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:</b>					
Mínimo 3 años en puesto similar.					
Continúa tabla 06 Descripción de puestos de Contabilidad.					



Continuación de la tabla 06. Descripción de puestos de Contabilidad.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 20
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>					
Compromiso, responsable, sentido de urgencia, contabilidad a nivel avanzado, interpretativo y analítico.					
<b>CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA EL PUESTO:</b>					
Contabilidad a nivel avanzado, elaboración de declaraciones, elaboración e interpretación de estados financieros y paquetes contables.					
<b>ACTITUDES:</b>					
Honesto, honrado y disposición de horario.					
<b>¿EL PUESTO REQUIERE ALGUNA CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA?</b>					
NO	X	SI, ¿CUÁL Y POR QUÉ?:	No aplica.		
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISO</b>		<b>AUTORIZO</b>	

Tabla 06: Descripción de Puestos de Contabilidad.

Fuente: Elaboración propia.



	<b>GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>MES 08</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>PÁG. 21</b>
--	---	-----------------------------------	-------------------	---------------------	--------------------

<b>PUESTO:</b>	Administrativo				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Administrador General.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica.		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Administrador General.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Administrador General.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Dirección.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica.	10:00 a 14:00 hrs. Y 16:00 a 20:00 Hrs. De lunes a sábado.		
<b>ÁREAS A SU CARGO:</b>					
Ventas, Operativo.					
<b>RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:</b>					
Todas las áreas de la empresa.					
<b>RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:</b>					
IMSS, INFONAVIT, SAT, SECRETARIA DEL TRABAJO o cualquier otra Dependencias gubernamental, clientes, proveedores, acreedores.					
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.</b>					
Proporcionar información administrativa en forma veraz confiable y oportuna para la toma de decisiones. Prevenir y resolver problemas administrativos que se presenten en la empresa.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>					
<b>GENERALES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar y hacer propuestas de mejora a los procesos correspondientes de administración y contabilidad.</li> <li>2. Actualización de contabilidad y reportes financieros.</li> <li>3. Asegurarse de que la empresa cumpla con las obligaciones (Federales y estatales) que les correspondan de acuerdo a las leyes vigentes, así como entender y/o supervisar cualquier requerimiento o auditoría hasta llegar a su conclusión y que la empresa no se vea afectada. (La fecha la marcan las leyes fiscales vigentes)</li> </ol>					
Continúa tabla 07. Descripción de Puestos de Administrativo.					



Continuación de la tabla 07. Descripción de Puestos de Administrativo.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 22
<p>Asegurarse de que la empresa cumpla con las obligaciones ante el IMSS que les correspondan de acuerdo a las leyes vigentes, así como atender y/o supervisar cualquier requerimiento o auditoría hasta llegar a su conclusión y que la empresa no se vea afectada. (La fecha la marcan las leyes fiscales y ley del IMSS, vigentes).</p> <p>5. Asegurarse de que la empresa cumpla con las obligaciones ante el INFONAVIT que les correspondan de acuerdo a las leyes vigentes, así como atender y/o supervisar cualquier requerimiento o auditoría hasta llegar a su conclusión y que la empresa no se vea afectada. (La fecha la marcan las leyes fiscales, ley del IMSS, ley de INFONAVIT vigentes)</p> <p>6. Asegurarse de que la empresa cumpla con las obligaciones ante la junta de conciliación y arbitraje o secretaría del trabajo que les correspondan de acuerdo a las leyes vigentes, así como entender y/o supervisar cualquier requerimiento o auditoría hasta llegar a su conclusión y que la empresa no se vea afectada. (La fecha la marcan las leyes fiscales, ley del IMSS, ley de INFONAVIT y LFT vigentes).</p> <p>7. Asegurarse de que la empresa cumpla con las obligaciones ante cualquier institución gubernamental no mencionada en los puntos anteriores así como entender y/o supervisar cualquier requerimiento o auditoría hasta llegar a su conclusión y que la empresa no se vea afectada. (La fecha la marcan las leyes que le apliquen vigentes)</p> <p>9. Fomentar el trabajo en equipo con el personal de la empresa.</p>					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
MEDIO AMBIENTE: Limpio POSICIÓN: Sentado 95% Parado 5%					
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>		
P) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	X		Computadora, teléfono, impresora, escritorio, silla, archivero, celular.		
Q) VALORES.		X	N/A		
R) DOCUMENTOS.	X		Documentación fiscal, documentación contable, documentación legal, papeles de trabajo.		
S) MATERIALES.	X		Artículos diversos de papelería.		
T) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	X		Confidencialidad, ética.		
<b>TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:</b>					
Trabajo bajo objetivos para el buen funcionamiento de la empresa.					
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
Todas aquellas que sean necesarias para el desarrollo de la empresa.					
Continúa tabla 07. Descripción de Puestos de Administrativo.					





	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 24
--	--	---------------------------	-----------	-------------	------------

<b>PUESTO:</b>	Mantenimiento de Equipo de Computo				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Encargado de Mantenimiento.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica.		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Mantenimiento.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Mantenimiento.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Administrativo.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica.	No aplica.		
<b>ÁREAS A SU CARGO:</b>					
Ninguna.					
<b>RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:</b>					
Administrativo, Gerencia Gral.					
<b>RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:</b>					
No aplica.					
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.</b>					
Responsable de atender todos los problemas reportados de hardware y software que pueden presentarse en el equipo de cómputo.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>					
<b>GENERALES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de información y el equipo de cómputo.</li> <li>2. Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.</li> <li>3. Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.</li> <li>4. Coordinar el óptimo funcionamiento de los sistemas, correo electrónico, video conferencias.</li> </ol>					
Continúa tabla 08. Descripción de Puestos de Mto. de Equipo de Computo.					



Continuación de la tabla 08. Descripción de Puestos de Mto. de Equipo de Computo.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 25
5. Actualizar y adquirir nuevas versiones de software y equipo de cómputo necesario para el logro de los objetivos.					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
No aplica.					
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>		
U) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
V) VALORES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		
W) DOCUMENTOS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N/A		
X) MATERIALES.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A		
Y) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable, Alto nivel de transparencia y honradez.		
<b>TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:</b>					
Manejo del 100% de Office y sistemas de cómputo.					
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
Todas aquellas que sean necesarias para lograr los objetivos de la empresa.					
<b>PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO:</b>					
<b>TIEMPO:</b>	3 meses.				
<b>PERFIL DEL PUESTO.</b>					
<b>ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA:</b>					
Licenciatura (Sistemas Computacionales, Informática), Ingeniería en Computación.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:</b>					
Mínimo 1 año en puesto similar.					
Continúa tabla 08. Descripción de Puestos de Mto. de Equipo de Computo.					



Continuación de la tabla 08. Descripción de Puestos de Mtto. de Equipo de Computo.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 26
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>					
Planeación y desarrollo de sistemas de redes.					
<b>CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA EL PUESTO:</b>					
Desarrollo e implantación de políticas sobre uso de software ( <b>licencias</b> ), <b>conocimientos en</b> equipos de cómputo y nuevas tecnologías.					
<b>ACTITUDES:</b>					
Responsable, amable, dinámico, con disposición de horario.					
<b>¿EL PUESTO REQUIERE ALGUNA CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA?</b>					
NO	X	SI, ¿CUÁL Y POR QUÉ?:	No aplica.		
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISO</b>		<b>AUTORIZO</b>	

Tabla 08: Descripción de Puestos de Mtto. De equipo de Cómputo.

Fuente: Elaboración propia.



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 27
---	--	---------------------------	-----------	-------------	------------

<b>PUESTO:</b>	Ventas.				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Agente de ventas.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica.		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Ventas.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Ventas.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Administrativo, Gerencia Gral.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica.	10:00 a 14:00 hrs. Y 16:00 a 20:00 Hrs. De lunes a sábado.		
<b>ÁREAS A SU CARGO:</b>					
Ninguna.					
<b>RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:</b>					
Administrativo, Gerencia Gral.					
<b>RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:</b>					
Clientes.					
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.</b>					
Encargado de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes, con el objetivo de lograr la satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>					
<b>GENERALES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ofrecer y vender los servicios de "Grupo Corporativo Turístico del Bajío S. de R.L. de C.V."</li> <li>2. Recibir llamada o visita del cliente.</li> <li>3. Encuestas telefónicas a clientes.</li> <li>4. Cotizar servicio.</li> <li>5. Actualización y captura de información al sistema.</li> <li>6. Darle seguimiento a sus acciones correctivas.</li> </ol>					
Continúa tabla 09. Descripción de Puestos de Ventas.					



Continuación de la tabla 09. Descripción de Puestos de Ventas.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 28
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
MEDIO AMBIENTE: Agradable. POSICIÓN: Sentado 95% Parado 5%					
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>		
Z) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	X		Computadora, teléfono, impresora, escritorio, silla, archivero.		
AA) VALORES.		X	N/A		
BB) DOCUMENTOS.	X		N/A		
CC) MATERIALES.	X		Artículos diversos de papelería.		
DD) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	X		Responsable y comprometida.		
<b>TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:</b>					
Actualizada en todos los servicios de venta de "Grupo Corporativo Turístico del Bajío S. de R.L. de C.V."					
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
Todas aquellas que sean necesarias para lograr los objetivos de la empresa.					
<b>PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO:</b>					
<b>TIEMPO:</b>	2 meses.				
<b>PERFIL DEL PUESTO.</b>					
<b>ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA:</b>					
Preparatoria o carrera técnica.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:</b>					
Mínimo 1 año en puesto similar.					
Continúa tabla 09. Descripción de Puestos de Ventas.					



Continuación de la tabla 09. Descripción de Puestos de Ventas.					
	GRUPO CORPORATIVO TURISTICO DEL BAJIO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 29
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>					
Con capacidad de negociación, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada, trabajo en equipo.					
<b>CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA EL PUESTO:</b>					
En técnicas de ventas.					
<b>ACTITUDES:</b>					
Responsable, amable, honesto, honrado, dinámico, con disposición de horario.					
<b>¿EL PUESTO REQUIERE ALGUNA CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA?</b>					
NO	X	SI, ¿CUÁL Y POR QUÉ?:	No aplica.		
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISO</b>		<b>AUTORIZO</b>	

Tabla 09: Descripción de Puestos de Ventas.

Fuente: Elaboración propia.



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 30
---	--	---------------------------	-----------	-------------	------------

<b>PUESTO:</b>	Servicio (operador).				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Operador.	<b>CODIGO DEL PUESTO</b>	No aplica.		
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.</b>	Operador.	<b>POBLACIÓN/CIUDAD DE TRABAJO:</b>			
<b>NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA.</b>	Operador.	Morelia, Michoacán			
<b>PUESTO AL QUE REPORTA.</b>	Dirección, Gerencia Gral. Administrativo.	<b>NIVEL SALARIAL.</b>	<b>JORNADA.</b>		
		No aplica.	10:00 a 14:00 hrs. Y 16:00 a 20:00 Hrs. De lunes a sábado.		
<b>ÁREAS A SU CARGO:</b>					
Ninguna.					
<b>RELACIÓN CON ÁREAS DE LA MISMA EMPRESA:</b>					
Dirección Gerencia Gral. y Administrativo.					
<b>RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS INTERNAS O EXTERNAS:</b>					
Clientes.					
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO.</b>					
Realizar actividades de manejo de vehículo cuando sea requerido, brindando seguridad y puntualidad, para satisfacer las necesidades del usuario.					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b>					
<b>GENERALES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer los viajes programados.</li> <li>2. Revisión de unidad previa al viaje.</li> <li>3. Entrega de cuentas a ventas.</li> <li>4. Entrega de unidad lista para hacer el siguiente viaje.</li> <li>5. Hacer recorrido mental para prever horarios y circunstancias de seguridad.</li> <li>6. Actualización de información al sistema estadístico de viajes.</li> <li>7. Llevar al servicio a la unidad.</li> </ol>					
Continúa tabla 10. Descripción de Puestos de Operativo.					



Continuación de la tabla 10. Descripción de Puestos de Operativo.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 31
<b>CONDICIONES DE TRABAJO.</b>					
Camionetas aseguradas, seguro medico, aparatos de comunicación, periodos de descanso, camioneta en buen estado. SENTADO: 100%.					
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCRIPCIÓN.</b>		
EE) BIENES MUEBLES E INMUEBLES.	X		Camioneta, aparatos de comunicación.		
FF) VALORES.		X	N/A		
GG) DOCUMENTOS.	X		N/A		
HH) MATERIALES.	X		Herramientas para el mantenimiento de las unidades.		
II) RESPONSABILIDAD MORAL Y CIVIL.	X		Responsable, puntual y actitud de servicio.		
<b>TRASCENDENCIA O IMPACTO DE LAS FUNCIONES:</b>					
Asistencia a la capacitación programada.					
<b>FUNCIONES A DESARROLLAR EN EQUIPO:</b>					
Todas aquellas que sean necesarias para lograr los objetivos de la empresa.					
<b>PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO:</b>					
<b>TIEMPO:</b>	3 meses.				
<b>PERFIL DEL PUESTO.</b>					
<b>ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA:</b>					
Preparatoria o carrera técnica.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:</b>					
Mínimo 3 años en puesto similar.					
Continúa tabla 10. Descripción de Puestos de Operativo.					



Continuación de la tabla 10. Descripción de Puestos de Operativo.					
	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 32
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>					
Habilidad y precaución al manejar, respecto a las señales de tránsito.					
<b>CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA EL PUESTO:</b>					
Conocimiento en carreteras y en mecánica diesel.					
<b>ACTITUDES:</b>					
Amable, cortes y servicial.					
<b>¿EL PUESTO REQUIERE ALGUNA CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA?</b>					
NO	X	SI, ¿CUÁL Y POR QUÉ?:	No aplica.		
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES		C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA		C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISO</b>		<b>AUTORIZO</b>	

Tabla 10: Descripción de Puestos de Operativo.

Fuente: Elaboración propia.



	GRUPO CORPORATIVO TURÍSTICO DEL BAJÍO S. DE R.L. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MORELIA MICHOACÁN	MES 08	AÑO 2014	PÁG. 33
<h2>4.11 DIRECTORIO</h2> <p>Dr. Juan Carlos Hueramo. Director.</p> <p>C. a Dra. Matilde Mejía. Gerente Gral.</p> <p>C.P. Rubén Torres. Contador.</p> <p>C.P. Laura Sotomayor. Administrativo</p> <p>Antar Nahim Naranjo. Mto. Equipo de Computo.</p> <p>Lic. Dulce Mariana Urieta. Ventas.</p> <p>Chofer. Víctor Hugo Ávila. Chofer. Jesús Andrés Roldan. Chofer. Manuel Antonio Baltasar. Chofer. Arturo Martínez. Chofer. Javier Cerano. Chofer. Alberto Carreón. Chofer. Mercedes Gómez.</p> <p>Operativo. Acero 373 esq. Gpe. Victoria Col. Industrial C.P. 58130 Tel. 01 (443) 27433 24 / 01 (443)274 95 77 Correo electrónico: <a href="mailto:gporentour@hotmail.com">gporentour@hotmail.com</a></p>						
C. ANEL AXIMBA RODRIGUEZ TORRES  <b>ELABORO</b>	C.P. LAURA SOTOMAYOR ADMINISTRADORA  <b>REVISO</b>	C. a DRA. MATILDE MEJIA GERENTE GRAL.  <b>AUTORIZO</b>				



---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En el desarrollo de este trabajo se llegó a la conclusión de que los manuales administrativos son indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra una mayor eficiencia de los recursos tanto humanos como financieros.
- También se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.
- Con la clara definición de los puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.
- La elaboración de este manual brinda la oportunidad de plasmar en forma ordenada los aspectos de la creación, consolidación, desarrollo y sostenimiento del nivel de la empresa. Con este manual de organización se da a conocer que fue lo que impulsó a la creación de la empresa y de esta manera se puede comprender mejor los objetivos que la organización pretende alcanzar.
- En el desarrollo de esta propuesta se evidencia que a pesar de que la empresa no cuenta actualmente con un manual de organización los servicios que ofrece son de gran calidad.



- 
- Como resultado final podemos concluir que esta propuesta de manual de organización para la empresa “Grupo Corporativo Turístico Del Bajío S. de RL de C.V” le será de gran utilidad debido a que en él se describe la estructura de la empresa, nos muestra
  - la relación de autoridad que existe entre los niveles jerárquicos. Nos muestra los canales de comunicación existentes tanto de forma escrita como grafica por medio del organigrama.
  - Con la elaboración de este manual de organización el personal de “Grupo Corporativo Turístico Del Bajío S. de RL de C.V” sabrá su exacta localización dentro de la agencia, limitando sus funciones y sus relaciones de trabajo con los demás compañeros de trabajo. En este manual se les muestra el nivel de autoridad en el cual se encuentran y por los cuales se da la comunicación formal.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a “Grupo Corporativo Turístico Del Bajío S. de RL de C.V” que tome en consideración la propuesta del manual de organización, para que:
  - A) cuente con un documento oficial donde se describe la estructura de la empresa en una forma general.
  - B) para que el personal de la empresa puedan consultar inmediatamente información de la organización o aclarar dudas sobre las funciones de cada puesto.



- 
- Se recomienda la utilización de este manual para que permita una mejor coordinación de funciones.
  - Con la aplicación de este manual de organización se alcanzaran los diversos objetivos de la agencia.
  - Se recomienda entregar el manual al personal mediante copias.
  - Procurar que el manual sea un documento sencillo de manejar, con un índice simple que ayude a localizar los diversos temas con
  - un lenguaje claro y directo con una presentación visual que invite a su lectura.
  - Se recomienda actualizar el manual en tantas ocasiones como sea necesario, para que no pierda efectividad.



---

## BIBLIOGRAFIA

- **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.**  
Idalberto Chiavenato.  
Editorial Mc Graw Hill México, séptima edición 2004.
- **ADMINISTRACIÓN** (Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor). Lourdes Münch.  
Editorial Pearson Prentice Hall. Año 2007.
- **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.**  
Gómez Ceja Guillermo.  
Editorial Mc Graw Hill México, Octava Edición 1994.
- **ORGANIZACION DE EMPRESAS.**  
Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín.  
Editorial Mc Graw Hill México, Segunda Edición 2004.
- **ORGANIZACIÓN Y METODOS.**  
Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; Gómez Ceja.  
Editorial Mc Graw Hill México, Primera Edición 2002.
- **COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**  
Rodríguez Valencia, Joaquín.  
Thomson Learning, Tercera Edición.



---

## ANEXO RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS

**FIGURA 01:** Etapas del Proceso Administrativo.

**Pág.** 31.

**TABLA 01:** Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.

**Pág.** 11, 12, 13.

**TABLA 02:** Criterio del proceso administrativo por diferentes autores en administración.

**Pág.** 30.

**TABLA 03:** Los tres niveles de la organización.

**Pág.** 48.

**TABLA 04:** Descripción de puestos de Dirección.

**Pág.** 100, 101, 102.

**TABLA 05:** Descripción de puestos de Gerencia General.

**Pág.** 102, 104, 105.

**TABLA 06:** Descripción de puestos de Contabilidad.

**Pág.** 106, 107, 108.

**TABLA 07:** Descripción de puestos de Administrativo.

**Pág.** 109, 110, 111.

**TABLA 08:** Descripción de puestos de Mto. De equipo de cómputo.

**Pág.** 112, 113, 114.

**TABLA 09:** Descripción de puestos de Ventas.

**Pág.** 115, 116, 117.

**TABLA 10:** Descripción de puestos de Operativo.

**Pág.** 118, 119, 120.