



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
MEJORAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCTORA
GRUPO PROVI EN MÉRIDA YUCATÁN.”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

DIRECTORA:

DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

ASESOR METODOLÓGICO:

DR. MARCOS CALDERÓN LÓPEZ

ASESORA TEMÁTICA:

MTRA. WENDY ARACELY RODRÍGUEZ ROMANO

PRESENTA:

Shaira Andrea Arroyo Solís

Puebla, Pue. Agosto de 2023



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0015/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. ARROYO SOLÍS SHAIRA ANDREA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCTORA GRUPO PROVI EN MÉRIDA, YUCATÁN", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 04 de julio de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCTORA GRUPO PROVI EN MÉRIDA, YUCATÁN**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

SHAIRA ANDREA ARROYO SOLÍS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 26 de junio de 2023



DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: “**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCTORA GRUPO PROVI EN MÉRIDA, YUCATÁN**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

SHAIRA ANDREA ARROYO SOLÍS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 26 de junio de 2023

DR. MARCOS CALDERÓN LÓPEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora temática** de la tesis denominada: “**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCTORA GRUPO PROVI EN MÉRIDA, YUCATÁN**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

SHAIRA ANDREA ARROYO SOLÍS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 26 de junio de 2023



M.A. WENDY ARACELY RODRÍGUEZ ROMANO

ÍNDICE

PALABRAS CLAVE	x
ABSTRACT	xi
KEYWORDS.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	i
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	iii
II.1 Planteamiento del problema	iii
II.2 Pregunta de investigación.....	v
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	v
III.1 Objetivo principal	v
III.2 Objetivos específicos	v
IV. JUSTIFICACIÓN	vi
V. HIPOTESIS	vii
V.1 Variables independiente	vii
V.2 Variables dependientes	vii
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	vii
VI.1 Método.....	vii
VI.2 Tipo de investigación.....	viii
VI.3 Enfoque de investigación	viii
VI.4 Técnicas documentales.....	viii
VI.5 Técnicas para la investigación de campo.....	ix
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	ix
VII.1 Alcances del trabajo	ix
VII.2 Limitaciones del trabajo.....	ix
CAPÍTULO I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	1
1.1 DEFINICIÓN DE MANUAL	1
1.2 TIPOS DE MANUALES.....	1
1.2.1 Por el contenido	2
1.2.2 Por su función específica.	5
1.3 ORIGEN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	8
1.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	9

CAPÍTULO II. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.....	15
2.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES.....	15
2.2.1 Actividades económicas de los establecimientos	17
2.2.2 Tamaño de los establecimientos.....	18
2.2.3 El personal en las PYMES	18
2.3 LAS PYMES EN LA CONSTRUCCIÓN.....	20
2.3.1 El sector de la construcción en México	20
2.3.2 El sector de la construcción en Yucatán	22
2.4 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LAS PYMES	23
2.4.1 Estructura organizacional en las PYMES.....	23
2.4.2 Importancia de un manual de organización en las PYMES	24
2.4.3 Organización de las PYMES en la construcción.	25
2.4.4 Beneficios del manual de organización en las PYMES.....	26
CAPÍTULO III. EMPRESA-OBJETO DE ESTUDIO	28
3.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	28
3.1.1 Datos generales de la empresa	28
3.1.2 Misión	29
3.1.3 Visión.....	29
3.1.4 Valores	29
3.2 INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA EMPRESA	29
3.3 MARCO JURÍDICO DE LA EMPRESA.....	30
3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ORGANIZACIONAL.....	31
3.4.1 Organigrama de la empresa.....	34
3.5 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO	35
CAPITULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	38
4.1 METODOLOGÍA	38
4.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	40
4.3 RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	42
4.3.1 Resultados del instrumento 1	42
4.3.2 Resultados del instrumento 2	44

4.4 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	57
PROPUESTA	58
CONCLUSIONES	78
REFERENCIAS	81
ANEXO 1	86
ANEXO 2	93

RESUMEN

El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información de una empresa, el cual ayuda a llevar una estandarización dentro de esta, por lo que el objetivo de dicha investigación es elaborar un manual de organización que contribuya a la mejora en la estandarización y el desarrollo de las funciones y actividades que se realizan en la constructora GRUPO PROVI en Mérida Yucatán contando con una investigación bajo el método mixto deductivo-inductivo para la construcción del marco teórico, se realizaron dos instrumentos, el primero, una entrevista a los directivos de la empresa, y el segundo un cuestionario a los colaboradores de la misma, como resultados se puede observar que falta estandarización de puestos para el desarrollo de las funciones, no tiene un Manual de Organización así como la falta de planeación en GRUPO PROVI, la falta de estandarización en cada uno de los puestos de la empresa y de igual manera, la falta de elementos básicos en la empresa, como visión, misión, organigramas actualizados etc. Con base en los resultados se realizó un Manual de Organización con base a los lineamientos en la literatura consultada, con ayuda de las respuestas de la investigación de campo, de esta manera GRUPO PROVI contará con un Manual de Organización, lo cual a tiempo futuro ayudará a la estandarización de funciones y actividades que realicen los colaboradores.

PALABRAS CLAVE

Manual

Manual de organización

Pymes de la construcción

ABSTRACT

The Organization Manual is a document that contains in an orderly and systematic way the information of a company, which helps to carry out a standardization within it, so the objective of said investigation is to elaborate an organization manual that contributes to the improvement in the standardization and development of the functions and activities that are carried out in the GRUPO PROVI construction company in Mérida Yucatán, with an investigation under the deductive-inductive mixed method for the construction of the theoretical framework, two instruments were carried out, the first, an interview to the managers of the company, and the second a questionnaire to the employees of the same, as results it can be observed that there is a lack of standardization of positions for the development of functions, there is no Organization Manual as well as the lack of planning in the GROUP PROVI, the lack of standardization in each of the company's positions and in the same way, the lack of basic elements in the company, such as vision, mission, updated organization charts, etc. Based on the results, an Organization Manual was prepared based on the guidelines in the consulted literature, with the help of the answers from the field investigation, in this way GRUPO PROVI will have an Organization Manual, which in the future will help to the standardization of functions and activities carried out by collaborators.

KEYWORDS

Handbook/Manual

Organization manual

SMEs in construction

I. INTRODUCCIÓN

En la práctica, la mayoría de las empresas no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, no le dan la importancia aún de documentar los procesos, funciones de los colaboradores y hasta la estructura de esta.

Esto se ve afectado aún más en las Pequeñas y Medianas empresas mejor conocidas como PYMES las cuales no ven la necesidad de invertir en manuales administrativos, quizás por la cantidad de colaboradores, o procesos no tan complejos. Uno de los principales problemas de una PYME es el no contar con asesoramiento correcto, mediante el cual pueda llevar sus actividades en orden y le permita crecer en la industria.

El manual de organización y funciones es un instrumento que contiene en forma metódica la información y/o las instrucciones que conforman la distribución de la organización, definiendo al mismo tiempo, los compromisos y alcanzando por medio de una correcta ejecución la correlación entre puestos, colaboradores y distribución.

Su importancia se encuentra principalmente en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de estas dentro de la organización, esto es muy importante, pues cada colaborador de la empresa conoce cuáles son sus funciones y en qué momento interviene, lo cual evita conflictos y escape de responsabilidades y al mismo tiempo promueve el respetar las funciones.

Otro punto importante es el costo que conlleva tener manuales administrativos actualizados. Las grandes y conocidas consultoras, especialistas en la elaboración de manuales administrativos, y/o una asesoría organizacional, cobran un precio bastante alto, el cual las PYMES no lo ponen como prioridad en el presupuesto.

La actualización de un manual de organización deberá ser por lo menos cada dos años o cuando la organización presente algún cambio dentro de la estructura de esta para mantenerse en desarrollo constante.

Para el desarrollo del tema referido se elaboró el presente documento con la estructura siguiente:

- Introducción
- Problema de investigación
- Objetivos
- Hipótesis
- Diseño de la investigación

El capitulado de la investigación queda de la siguiente forma:

CAPÍTULO I. El manual de organización: En este presente capítulo se da a conocer la definición de manual, los diferentes tipos de manuales que existen, el origen del manual de organización y la estructura de este.

CAPÍTULO II. Las PYMES en la construcción: En este capítulo se conocerá la definición y clasificación de las PYMES, así como sus características, se abordará los antecedentes de las PYMES en la industria de la construcción en México, los principales problemas que enfrentan y el personal en estas.

CAPÍTULO III. Estudio de caso: En el siguiente capítulo se abarcará la información de la empresa a estudiar.

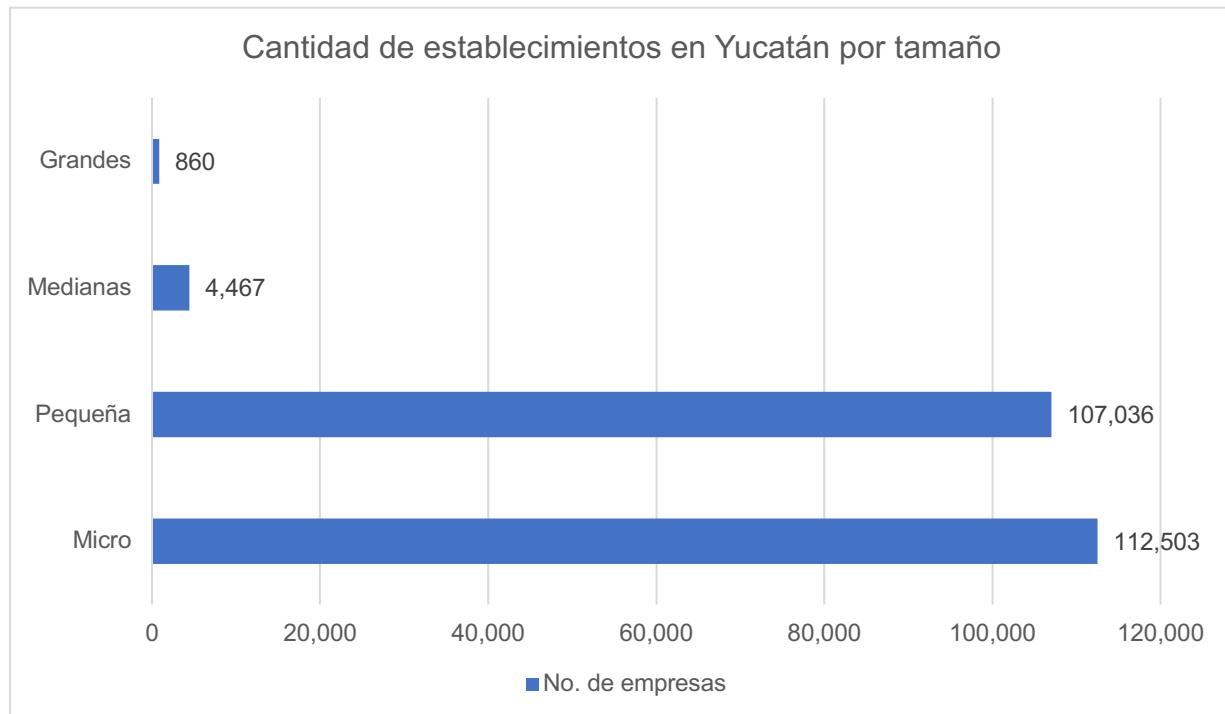
CAPITULO IV. Se finaliza con los resultados del instrumento, la hipótesis, la propuesta a tratar, las conclusiones, las referencias que se emplearon y los anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) para el año 2020 en Yucatán había 112,503 empresas de las cuales 107,036 eran microempresas, 4,467 eran pequeñas empresas, 860 eran empresas medianas y 140 eran grandes empresas (Ver Figura 1).

Figura 1. *Cantidad de establecimientos en Yucatán por tamaño al año 2020.*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (2020).

Los colaboradores de una empresa son un recurso muy importante para el buen desempeño de ésta además funcionan como contacto entre la empresa y los clientes. Por lo tanto, es necesario que sean correctamente administrados, en las empresas, el área encargada de esto es la de recursos humanos, con el paso del tiempo se han creado diferentes herramientas por medio de las cuales se busca aumentar el desempeño de cada uno de los colaboradores (Montoya y Boyero, 2016).

En el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) debido a que son empresas con problemas externos, así como también internos, el uso de manuales para un mejor control es indispensable. Una PYME está envuelta en no solo sobrevivir en el mercado laboral compitiendo con las grandes empresas que cada día avanzan creando un mercado casi imposible para una empresa creciente, sino también en la poca o mínima organización interna que esta puede llegar a tener. El colaborador debe conocer desde el ingreso en la organización, así como las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda la organización, el departamento donde va a realizar su trabajo y el manual de organización de esta (Morfín, 2014).

De acuerdo con Kellogg (1997):

“El manual es un instrumento que puede presentar operaciones específicas. Ayuda a señalar el procedimiento a seguir para poder lograr el o los objetivos que tengan los colaboradores que desempeñen responsabilidades específicas. Al estar en papel, un procedimiento significa un establecimiento de normas y una estandarización para realizar las tareas”.

Se puede mencionar que un manual (Álvarez, 2020) es un documento que comprende información pertinente la cual se refiere al departamento administrativo, junto con la historia de la organización, la legislación, sus atribuciones, estructuras y funciones de las unidades que integran a la compañía, señalando los niveles de jerarquía dentro de esta, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización”.

Valencia (Como se citó en Cárdenas et al., 2015) menciona que más del 90% de las PYMES necesitan de tener un adecuado orden empresarial lo que sobrelleva a contar con una falta de tácticas y de un plan de negocios a mediano y largo plazos que les deje crecer de forma continua y eficiente, claro que esto no garantiza una buena organización,

la falta de elementos organizativos son los que no ayudan a ir por el camino para conseguir los objetivos que les permita crecer de forma coordinada y eficiente.

Por lo tanto, el manual de organización actúa como una herramienta de soporte ejecutivo, que constituye los vínculos que se dan entre los departamentos activos de una compañía, contando con sus objetivos y funciones, volviéndose este, un mecanismo de ayuda al manejo para el mismo (Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE], 2005).

El manual de organización se realiza para proveer, en forma metódica y conjunta, la información base de la empresa y el manejo de esta, así como de la unidad responsable para lograr un beneficio junto con los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas (SRE, 2005).

II.2 Pregunta de investigación

¿Cómo contribuirá un manual de organización en la estandarización, desarrollo y documentación de las funciones y actividades de la constructora GRUPO PROVI en Mérida Yucatán?

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1 Objetivo principal

Elaborar un Manual de organización que contribuya a la mejora en la estandarización, el desarrollo y documentación de los procesos, las funciones y actividades que se realizan en la constructora GRUPO PROVI en Mérida Yucatán.

III.2 Objetivos específicos

→ Conceptualizar que es un manual de organización para conocer sus características.

- Investigar la estructura de un manual de organización.
- Definir qué es una PYME y conocer sus características.
- Identificar en que ayudara un manual de organización a la PYME.
- Analizar cómo es la estandarización de las funciones y actividades que realizan los colaboradores en la PYME.

IV. JUSTIFICACIÓN

En el año 2022 es necesario que las empresas registren y controlen todas las actividades para que se desarrollen con la mejor eficiencia posible. De los distintos instrumentos de control interno se encuentran los manuales de organización. Estos no solamente detallan los procesos que realiza el colaborador, sino que cuentan con información sobre políticas, forma de organización y objetivos de los puestos con los que cuentan en la empresa.

La mayoría de las veces este tipo de manuales se asocian a grandes compañías con muchos colaboradores, con diferentes áreas de trabajo y muchos procesos. En las pequeñas y medianas empresas es muy común que no exista un manual de organización. Incluso se puede llegar a considera al manual como mucha burocracia dentro de la organización.

Sin embargo, independientemente del giro y tamaño de la empresa, el manual de organización es uno de los procesos que no pueden faltar, ya que es el instrumento base que expresa al colaborador cual es la estructura de la organización, su función de esta, su misión, visión, estrategias y puestos que tiene.

Los perfiles de puestos los cuales sirven para medir el desempeño de cada colaborador con base a sus puestos de trabajo, lo cual a su vez podrá colaborar a determinar si es necesario o no plantear mejoras en su puesto de trabajo y por ello en la organización.

Al dirigir una empresa con un manual de organización se ayudará a la empresa con su efectividad en los procesos ya que el manual establecerá el qué, cómo, cuándo y quién realizará los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Contar con este manual permitirá actuar con mayor eficacia y eficiencia, al conformar una guía operativa para cada proceso, se facilitan las operaciones de control interno, se encontrarán errores y medidas correctivas en las actividades de cada proceso.

El contar con un manual de organización actualizado permitirá realizar la contratación, inducción y capacitación de nuevos colaboradores para que conozcan la empresa, sus actividades, sus roles, y su posición en esta, evitando así repetición de tareas y facilidad en la contratación de esta. Por último, el manual podrá guiar a una mejora continua, mediante la documentación, análisis de puestos y actividades para detectar qué hace el colaborador, que falta y que necesita mejorar.

V. HIPOTESIS

El diseño y elaboración de un Manual de organización mejorará la estandarización, el desarrollo y la documentación de funciones y actividades que se realizan en la constructora GRUPO PROVI en Mérida Yucatán.

V.1 Variables independiente

→ Manual de organización

V.2 Variables dependientes

- Estandarización de las funciones de los colaboradores.
- Desarrollo de las actividades de los colaboradores.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que presenta la explicación del tema de manera en general y se aplicó a un estudio de caso para después validar la información y llevarlo nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

VI.2 Tipo de investigación

El trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir el tema y sistemas relacionados con los manuales de organización, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos, estándares, modelos y teorías etc., con un tipo correlacional ya que a través del establecimiento de una estrategia organizacional se midió el impacto de los manuales de organización en las empresas.

De igual manera se utilizó el tipo de investigación explicativa ya que se detalló la necesidad de tener un manual de organización, las mejoras que este tendrá y como repercutirá en la empresa.

VI.3 Enfoque de investigación

El trabajo se realizó a través de un análisis de la información en forma cualitativa para después cuantitativamente validar o verificar la postura del investigador en el tema que desarrollará apoyándose de una investigación de campo, considerando un estudio de caso.

V1.4 Técnicas documentales

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como son: principios, declaraciones, estándares, revistas, tesis, libros, así como direcciones electrónicas.

VI.5 Técnicas para la investigación de campo

En este trabajo se incluyeron las técnicas de encuesta y la entrevista con el fin de obtener información amplia y detallada del objetivo del estudio de caso.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

VII.1 Alcances del trabajo

El alcance de esta investigación se consultó en la literatura con el tema que estuvo vigente en 2021 y 5 años hacia atrás, debido a que la situación lo ameritó se consideraron fuentes con más de 5 años de antigüedad.

Geográficamente el trabajo se realizó en una empresa de la ciudad de Mérida, Yucatán, llamada GRUPO PROVI SA DE CV.

VII.2 Limitaciones del trabajo

No se tuvieron limitaciones en el trabajo.

CAPÍTULO I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se da a conocer la definición de manual, los diferentes tipos de manuales que existen, el origen del manual de organización y la estructura de este.

1.1 DEFINICIÓN DE MANUAL

Los manuales pueden definirse como un medio de comunicación para la toma de decisiones en la administración la cual puede concernir a razones políticas, razones en la organización y/o conocimientos (Duhalt, 1968).

Se pueden encontrar manuales para todo tipo de cosas, puede haber manuales muy especializados en campos de ciencia o en tecnología, de igual forma se pueden encontrar en cualquier computadora, televisor, celular o en cualquier otro tipo de equipo electrónico y/o maquinaria en general, el objetivo del manual es que el usuario pueda aprender de forma rápida y adecuada el uso, manejo y mantenimiento, logrando así que el usuario se vuelva experto en el uso y/o manejo de estos servicios (Álvarez, 2020).

Por otra parte, los manuales deben de utilizarse para expresar las medidas habituales con una expresión que pueda ser captada por cualquier individuo dentro de la estructura de organización a la que este pertenezca (Duhalt, 1968).

Después de haber visto la definición de manual y para qué sirven, se procederá a revisar los tipos de manuales y como se aplican a la empresa.

1.2 TIPOS DE MANUALES

De acuerdo con Herrera (Como se citó en Sepúlveda, 2002), existen diferentes tipos de manuales a los que se destina diversos nombres, pero los cuales se pueden compendiar de la siguiente forma.

Los manuales se pueden dividir en dos ramas: Por su contenido o por su aplicación determinada (Ver Figura 1.1).

1.2.1 Por el contenido

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

Manuales de Historia

El propósito de este manual es proporcionar información histórica sobre la compañía, abarca desde su comienzo, crecimiento, los logros que ha tenido, la administración que lleva y la posición que tiene actualmente. Esto da la oportunidad al colaborador para contar con un panorama de la compañía. Un manual de historia bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al colaborador a sentir una fuente de pertenencia y que forma parte de la organización (Jáuregui, 2013).

Manuales de organización

Documento formal mediante el cual las organizaciones plasman parte de la organización que han llevado, puede servir como guía para todos los colaboradores. Principalmente su contenido está establecido por la estructura organizacional, lo cual comúnmente se llama organigrama, de igual manera lleva la descripción de todas las funciones y de todos los puestos que tenga la organización. De igual manera, se puede incluir los indicadores de evaluación de cada puesto (Ríos, 2010).

Los manuales de organización pueden presentar una visión de toda la organización y pueden ayudar a determinar las funciones y actividades que se le asignan a cada departamento. Ayudan a eliminar las llamadas “zonas grises” de igual manera, ayudan al proceso de la introducción de los colaboradores a la organización y pueden servir como consulta (Pintos, 2009).

Mazabanda (2010) nos comentan que algunos autores coinciden en la importancia de contar con un manual de organización dentro de la empresa, mientras que para Espín (2015) la ausencia de un manual de organización los colaboradores no pueden tener claro las funciones que deben de realizar en la organización, así como tener en cuenta las líneas de organización y los niveles jerárquicos existentes.

De acuerdo con Crespo et al. (2015) El Manual de Organización y Funciones es un instrumento administrativo de carácter operativo, que establece la distribución formal de las diversas partes que integran la institución, define los niveles jerárquicos, y las responsabilidades existentes, en atención a parámetros de organización administrativa generalmente aceptados. Se constituye en el documento oficial de referencia, orientación y consulta del personal, respecto de las funciones que deben desempeñar en cada una de las Unidades y Áreas organizacionales.

Manuales de procedimientos

A los manuales de procedimientos también se les conoce como manuales de operación, de prácticas, de instrucción y de métodos de trabajo. Este es un documento que cuenta con la descripción de actividades que un colaborador debe seguir en función con la unidad o departamento al que pertenece, de igual manera incluye los puestos y departamentos que intervienen en el proceso a detallar, precisando responsabilidad y participación en la actividad, es igual conocido por ser el manual del “como” (Gómez, 2009).

Manuales de contenido múltiple

Es el manual que contiene material de tipo diverso que hace que los otros manuales no resulten siempre bien definidos. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de

manuales. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede ser combinado por dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones (Sepúlveda, 2002).

Manuales administrativos

El manual administrativo es un instrumento importante dentro de la administración en la empresa pues los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la realización del trabajo asignado para poder alcanzar los objetivos (Jiménez y León, 2015).

Enrique Franklin (2009) nos menciona que los manuales administrativos se pueden definir como documentos que ayudan como medios de comunicación y de coordinación para poder registrar y transmitir la información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que esta tenga para desempeñar mejor sus deberes.

Manuales de puestos

El manual de puestos se define como documento interno organizacional, que pone realce al diseño del puesto en sí ya que integra las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran los colaboradores en la empresa, a través de la descripción de cómo deben desenvolverse las actividades diarias de trabajo para cada uno de los colaboradores. (Montoya y Boyero, 2016).

Este tipo de manuales puede crear las posibilidades para definir el tipo de personal que se necesita al contratar, seleccionar, inducir y capacitar, bajo los parámetros de un instrumento de desarrollo del recurso humano, que comprometa a los colaboradores a seguir con la filosofía y políticas institucionales, con lo cual se asegurará el desarrollo de la empresa. (Jiménez y León, 2015).

Duhalt Kizatus (1968) Lo define como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización,

política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo" (p. 20).

De igual manera los manuales se dividen por su función específica.

1.2.2 Por su función específica.

Manuales de producción o ingeniería

Un manual de producción es el documento impreso que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. Se dice que esos manuales están enfocados en la descripción paso a paso de cualquier producto desde el principio hasta el resultado final (Sánchez, 2013).

Manuales de compras

Este manual tiene como propósito entregar la información necesaria para que el colaborador pueda realizar de manera exitosa la requisición para la adquisición de artículos de consumo en la organización, sirve también para la adquisición de mobiliario equipos y servicios de mantenimiento para ordenar, organizar y controlar las adquisiciones y pagos de tal manera que permitan realizar el control presupuestal con eficiencia y asegurar un proceso que garantice que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de calidad establecidos por la organización (Sánchez, 2013).

Manuales de ventas

Un manual de ventas puede ser de carácter informativo o de consulta, este manual es el que hará que el colaborador pueda resolver de forma adecuada y sencilla cualquier duda que posteriormente pueda tener al momento de realizar el trabajo de venta, dentro

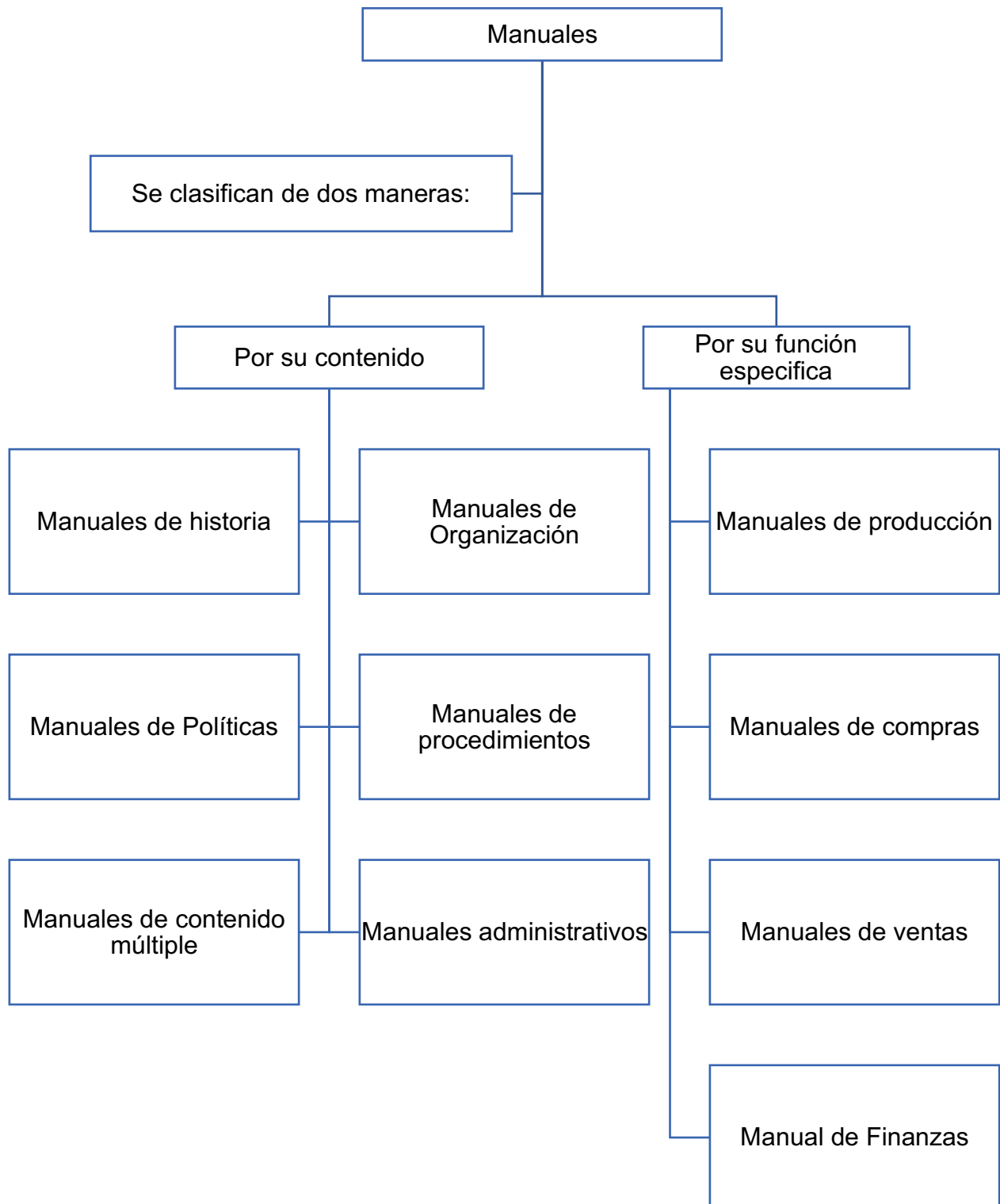
de este manual se podrá ver la presentación corporativa, la presentación del área de ventas, cómo es el perfil de vendedor que maneja la organización, la cartera de productos con los que cuenta la organización, los precios de cada uno de estos productos y la distribución y logística con la que cuenta la organización (Sepúlveda, 2002).

Manual de Finanzas

Indica la responsabilidad del contador, el tesorero o del área de finanzas exigen que se den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles administrativos (Sánchez, 2013).

Figura 1.1

Tipos de manuales.



Fuente: Elaboración propia con base en Herrera (Como se citó en Sepúlveda, 2002).

Después de haber visto los tipos de manuales y como aplica cada uno de estos, a continuación, se presenta el origen del manual de organización.

1.3 ORIGEN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Banquero (Como se citó en Vivanco 2017) "El Control Interno ha existido siempre. Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de implantar controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones".

El empleo de los manuales existe desde la Segunda Guerra Mundial. Los manuales establecieron algunas de las estrategias a seguir por los militares, ya que en los altos mandos no se tenía con personal capacitado en tácticas de contienda; por ello, a través de los manuales se enseñaba a los soldados las diligencias que se les asignaban realizar en campaña (Mintzberg et al., 1997).

A través del tiempo y conforme al paulatino valor de especialidad y a la segmentación de la labor, las actividades diarias de los métodos administrativos y tecnológicos de las empresas se transforman en procedimientos que cambiaban el trabajo lo cual hizo inevitable el uso de elementos para instituir los criterios que accedieran precisar con claridad el progreso de cada acción dentro de una organización. En consecuencia, las iniciales pruebas que se hicieron de manuales organizacionales fueron en forma de circulares, memorándum, instrucciones internas etc., a través de los cuales se instituían las maneras del manejo de una organización. Claramente estos experimentos escaseaban de un aspecto técnico, pero fundaron el origen para los siguientes tipos de manuales (Mintzberg et al., 1997).

Los manuales de organización nacen con la necesidad de tener un instrumento escrito que nos sirva como herramienta de información y acoplamiento que permiten informar en forma metódica y constante información necesaria para el buen desempeño de las organizaciones (Yáñez, 1995).

Una vez visto el origen del manual de organización se procederá a ver la estructura de este.

1.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para (Franklin, 2009; Sepúlveda, 2002 y SRE, 2005) estos son los mecanismos que se piensa debe formar un manual de organización, por ser los más distinguidos para los objetivos que se tienen con su elaboración:

IDENTIFICACIÓN

Representa a la principal hoja o portada del manual, en esta se deben de anotar los siguientes elementos (Ver Figura 1.2):

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una.
- Título del manual de organización.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
- Clave del manual.
- Número de páginas.
- Fecha de implantación o, en su caso, de actualización.

Figura 1.2

Datos básicos de un manual de organización.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	FECHA CLAVE NO. DE PAGINA.	
Nombre de la Organización		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN (General o Especifico)		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Fuente: Elaboración propia con base en (Franklin, 2009; Sepúlveda, 2002 y SRE, 2005).

CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En esta parte se muestran, de forma resumida y organizada, los capítulos que conforman el manual o los títulos principales que comprende. Se debe de contar con un orden en cada uno de los aspectos.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES

- Prólogo o instrucción (o ambos): El prólogo se toma como la presentación que se hace del manual a alguna autoridad de la organización, mientras que la introducción es una explicación del contenido, ya sea su estructura, los propósitos, el ámbito de la aplicación y la necesidad de que este quede vigente.
- Antecedentes: Se refiere a la descripción de la organización o en su dado caso del área descrita en el manual, donde se va a indicar su origen, evolución y cambios significativos.
- Estructura orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía (Es la representación escrita del organigrama).
- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría
- Misión: Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
- Visión: Nos describe el objetivo que quiera lograr la organización en un futuro. Normalmente es una expectativa idea de lo que se quiera alcanzar, indicando de igual manera como conseguir sus metas.
- Valores de la empresa.
- Código de ética de la empresa.

CAPÍTULO 2. CATÁLOGO DE PUESTOS

Funciones: Es la descripción de las operaciones esenciales a cada uno de los departamentos administrativos los cuales conforman parte de la organización, las cuales son precisas para desempeñar con las capacidades encargadas a la organización.

Definición de puestos: Es el resumen del argumento base de los cargos que conciertan cada departamento administrativo, los cuales cuentan con la siguiente información (Ver Figura 1.3):

- Identificación del puesto: Abarca el nombre, el establecimiento donde radica el puesto, las operaciones que hace, etc.
- Relación de autoridad: Este apartado muestra los cargos dependiente de cada uno de los departamentos, donde tiene el poder la toma de decisiones, así como las relaciones en línea y de asesoría.
- Responsabilidades.
- Aplicaciones generales y específicas.
- Relación de comunicación con otros departamentos: Este apartado abarca las relaciones que puedan tener los puestos con otros departamentos dentro de la organización.

Figura 1.3

Descripción del puesto.

Descripción de puestos
Nombre del puesto:
Departamento al que pertenece el puesto:
Objetivos del puesto:
Puesto del jefe superior inmediato:
Subordinados:
Principales funciones:

Relaciones internas:	
Con que puesto	¿Para que?

Fuente: Elaboración propia con base en (Franklin, 2009; Sepúlveda, 2002 y SRE, 2005).

Perfil del puesto: En este apartado se analizará las actitudes, habilidades, los conocimientos, la experiencia y todo lo que necesita la persona para realizar el trabajo (Ver Figura 1.4).

Figura 1.4

Perfil del puesto.

Especialidades:		
Aptitudes para el puesto:		
Habilidades para el puesto:		
Perfil del puesto		
Perfil por competencias:		
Escolaridad:		
Conocimientos técnicos:		
Experiencia	Mínima en:	Años, meses.
Requiere disponibilidad para viajar:		

Fuente: Elaboración propia con base en (Franklin, 2009; Sepúlveda, 2002 y SRE, 2005).

Directorio: Escrito en el cual se ubican los nombres, cargos, números telefónicos y correo electrónico de los colaboradores de la organización. Pueden agregarse los horarios de atención y la dirección de trabajo, principalmente cuando la empresa cuenta con varias oficinas o departamentos (Ver Figura 1.5).

Figura1.5

Directorio de puestos

Directorio				
No.	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico

Fuente: Elaboración propia con base en (Franklin, 2009; Sepúlveda, 2002 y SRE, 2005).

Después de haber abordado la definición de manuales e indagar sobre los diferentes tipos que existen, así como el origen y la estructura de estos, a continuación, se hablará de las PYMES en la industria de la construcción.

CAPÍTULO II. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

En el siguiente capítulo se conocerá la definición y clasificación de las PYMES, así como sus características, se abordará los antecedentes de las PYMES en la industria de la construcción en México, los principales problemas que enfrentan y el personal en estas.

2.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

Se identifican como pequeñas organizaciones a aquellas empresas que cuenten con un número menor de 20 colaboradores y medianas las que cuenten entre 20 y 500 colaboradores. Esta declaración puede cambiar según las diferentes estructuras económicas e históricas, no coexiste una definición única que categorice a la PYME dado que se utilizan diversos criterios (lavarone, 2012).

López (Como se citó en Restrepo y Vanegas, 2009) nos menciona que las PYMES poseen algunas características en común como que son de un carácter familiar y normalmente son dirigidas por los dueños, lo cual nos puede implicar mayor dedicación y compromiso.

Por otra lado, Restrepo y Vanegas (2009), mencionan:

Por su capacidad, las PYMES son más fáciles para poder cambiar ante las transformaciones fuertes que existen en su ambiente, aun así, cuentan con problemas para poder pronosticar aquellos cambios que no se pueden monitorear por las tendencias y los cuales afectan al ambiente competitivo y no tienen la información completa para llegar a tal meta. (p. 44).

Cardona y Coronel (2009) consideran que las PYMES son de gran importancia para la economía de un país, ya que es la forma más habitual de empezar una empresa. De igual manera, contribuyen con la creación de empleo y constantemente ayudan a la movilidad empresarial.

De acuerdo con Rahman (Como se citó en Singh et al, 2008), las PYMES son como base del incremento financiero de las naciones. Ayudan en la creación de trabajo; asimismo, operan como agente de recursos y servicios a las grandes empresas. De igual manera, la particularidad de la PYME se da en la magnitud para generar empleos.

El INEGI (2020) define a la PYME como todos los establecimientos ya sean micro, pequeños y medianos que realicen actividades de industrial comercio y servicios ya sean privados no financieros. Se pueden clasificar por sector y tamaño como se observa en la Tabla 2.1 (Ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1

Clasificación de establecimientos por número de trabajadores.

Clasificación de establecimientos por número de trabajadores.			
Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña y mediana	11-250	11-100	11-100

Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI (2020).

Después de ver la definición y la clasificación de las PYMES se conocerá las características de las PYMES en México.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN MÉXICO

Las PYMES en México poseen diferencias con las PYMES alrededor del mundo, en el siguiente tema se abarcan las diferentes características que cada una de estas puede llegar a tener.

Según el INEGI (2021) en 2019 en México se encontraban 4.9 millones de entidades del sector privado y paraestatal, de los cuales 99.8% correspondían al conjunto de empresas micro, pequeñas y medianas.

Se estima que de los 4.9 millones de empresas micro, pequeñas y medianas sacados por los Censos Económicos 2019, de acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) en 2020 se estima que sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a 17 meses de terminado el levantamiento censal (INEGI, 2021).

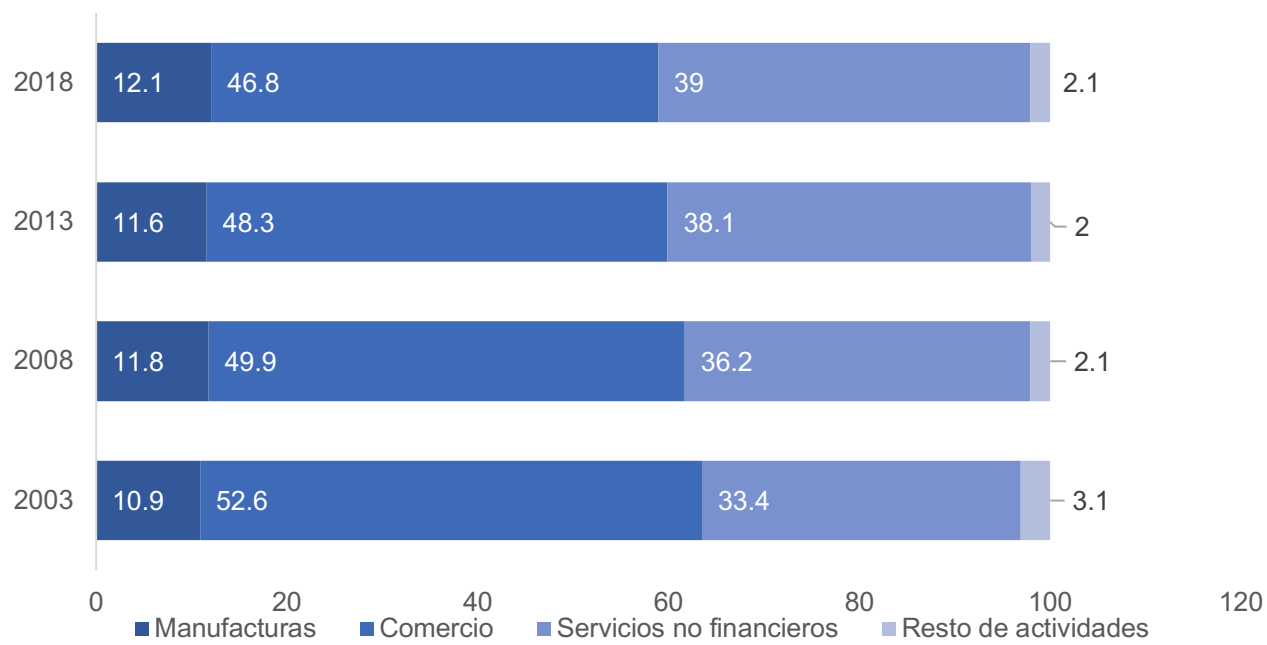
En el mismo periodo se estima que cerraron sus puertas definitivamente 1,010, 857 establecimientos, que representan 20.8%, y nacieron 619,443 establecimientos, que representan 12.8% de la población de negocios del país (INEGI, 2021).

2.2.1 Actividades económicas de los establecimientos

De acuerdo con el INEGI (2020) un poco menos de la mitad de los establecimientos son comercios con un 46.8%, de igual manera en los últimos años los negocios dedicados a los servicios y manufacturas han crecido considerablemente (Ver imagen 2.2).

Imagen 2.1

Unidades económicas por sector de actividad (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI (2020).

Ya que se dio a conocer las actividades económicas con más establecimientos en México, a continuación, se verá el tamaño de cada uno de estos.

2.2.2 Tamaño de los establecimientos

De acuerdo con el INEGI (2020):

- Los micronegocios son mayoría, emplean a 4 de cada 10 trabajadores(as). Sus ingresos son 25.6 % del total.
- 5 de cada 100 establecimientos son PYMES, que dan empleo a 30.7 % de las personas ocupadas, y sus ingresos representan 22 por ciento.
- Las empresas grandes representan 0.2 % del total de establecimientos, su personal ocupado representa 32.1 % del total y sus ingresos, 23.9 por ciento.

2.2.3 El personal en las PYMES

En 2019 el Censo Nacional captó información cualitativa que permite conocer con mayor magnitud algunas características de las empresas con respecto a su personal, los resultados indican que 28.8% de las PYMES capacitan a sus colaboradores, mientras que entre los establecimientos grandes la proporción es de 59.1% (INEGI, 2020).

El capital humano es uno de los recursos más importante durante el desarrollo de actividades que realiza la empresa y normalmente es utilizado en la cadena de valor (Montejano y López, 2013).

Mendoza y Hernández (Como se citó en Camarena y Saavedra, 2018) mencionan que, en el caso de las pequeñas empresas, estas, normalmente no cuentan con un departamento o con un área de recursos humanos, de igual manera, el no contar con esta estructura no justifica la falta de aplicación de recursos humanos, pues de eso depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

El contar con un diseño de puestos permite que los colaboradores tengan una mayor participación y una mejor comunicación dentro de la empresa. A través de un diseño de puestos, se fomenta el trabajo en equipo, mediante un sistema de trabajo de grupos con un poco más de autonomía y especializado (Carrasco y Rubio, 2007).

Personal Ocupado

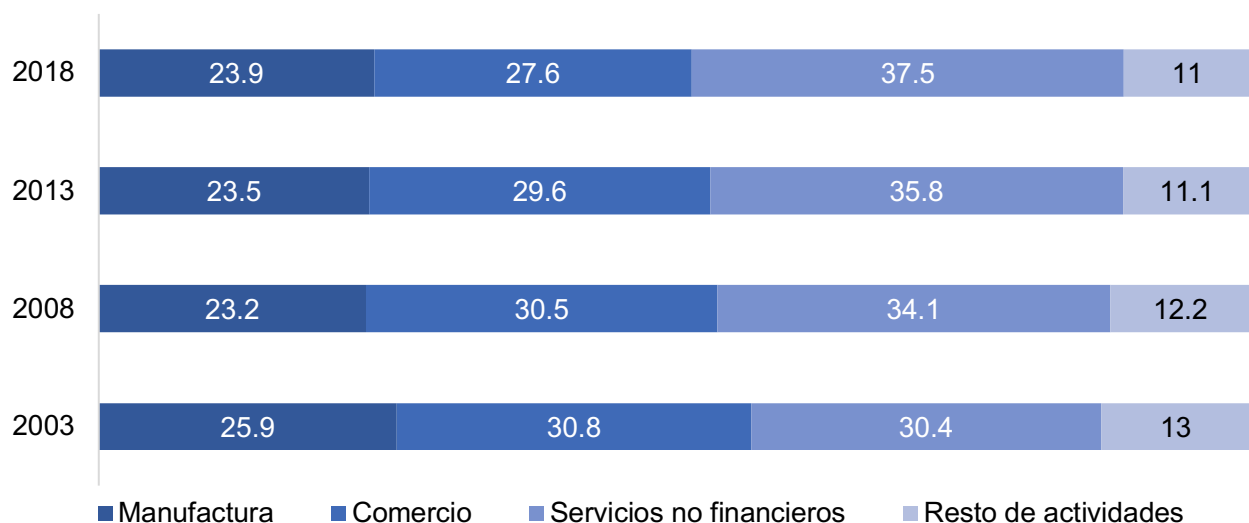
De acuerdo con el INEGI (2019) en el año 2019 36,038,272 millones de personas se encontraban empleadas, de las cuales 58.8% eran hombres y 41.2% mujeres. En los últimos 5 años el personal ocupado tuvo un crecimiento de 4% anual.

Personal ocupado según sector

El personal ocupado en el sector de servicios ha ido en crecimiento desde el año 2003 y el personal del sector de manufacturas ha ido a la baja (Ver imagen 2.3) (INEGI, 2020).

Imagen 2.2

Comparativo de personal ocupado por sector de actividad (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI (2020).

2.3 LAS PYMES EN LA CONSTRUCCIÓN

2.3.1 El sector de la construcción en México

De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción [CEESCO] (2022) en México, el sector que ocupa la construcción es muy importante, ya que es la cuarta actividad de generación de riqueza al contar con un 7.3% del PIB en el año 2021, solamente por debajo del sector del comercio, el sector manufacturero y de los servicios inmobiliarios (Ver Imagen 2.7).

Imagen 2.3

Participación % en el PIB Nacional



Fuente: Elaboración propia con base en el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción 2022.

En el periodo de los meses de enero a septiembre de 2021 el monto anual que generó el sector de la construcción fue de 1 billón 773 mil millones de pesos mexicanos (CEESCO, 2022).

En el sector del empleo, durante los meses de enero al mes de septiembre de 2021 el sector de la construcción fue el cuarto creador de empleo con 5.4 millones de puestos de trabajo directo, aportando 8.7% al empleo total. Por cada 4 empleos que se generan, se crean 2 indirectos en sectores relacionados, lo cual da un total de 8.1 millones (CEESCO, 2022) (Ver Imagen 2.4).

Imagen 2.4

Participación % en el empleo total



Fuente: Elaboración propia con base en el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción 2022.

*al por menos y por mayor

**excepto actividades gubernamentales

En América Latina en la mayoría de las organizaciones en el sector de la construcción existe una forma la cual es contratar mano de obra a través de subcontratistas e intermediarios, en México, “el maestro” (como comúnmente se les dice) es el encargado de la contratación y de la supervisión de los colaboradores y también de su formación. Normalmente el contratista o subcontratista no cuenta con contacto directo con los colaboradores, y los procedimientos se distribuyen exclusivamente por medio del “maestro”. La correlación que une al “maestro” con los obreros habitualmente es un trato amistoso, casi paternalista, pero también pueden llegar a ser situaciones de explotación (Connolly, 2001).

De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) con información del INEGI (2020) en los meses de enero de 2019 a junio del mismo año, el valor que tuvo el sector de la construcción generó aproximadamente 252 mil 594 millones de pesos, aunque este valor representó una reducción con relación al mismo periodo, pero del año 2018.

2.3.2 El sector de la construcción en Yucatán

El estado de Yucatán tuvo su peor crisis a un nivel nacional en el sector de la construcción, ya que tuvo una caída del PIB de 20.2% en el año 2020 como consecuencia del paro de actividades que se sufrió por COVID-19. En el tercer trimestre del año 2021 comenzó a despuntar con un incremento del 20.0% con respecto al mismo periodo del año anterior (CEESCO, 2022).

La producción de empresas constructoras durante el periodo de enero a diciembre de 2021 en Yucatán creció a 10 mil 196 millones de pesos, lo que implicó un retroceso de un 9% respecto al mismo periodo en el año 2020 (CEESCO, 2020).

Al tercer trimestre de 2021, el PIB de la Construcción Nacional fue de 1 billón 773 mil millones de pesos. Por su parte, el estado de Yucatán aportó 2.3% al PIB de la Construcción, lo que significó un estimado de 38 mil 437 millones de pesos (INEGI, 2022)

En el mes de diciembre del año 2021, las empresas constructoras del estado de Yucatán tuvieron un registro de facturación por la suma de 855 millones de pesos, lo cual representó una disminución de 21.6 en comparación de diciembre de 2020, mientras tanto en relación con noviembre de 2021 se recuperó un 21.5% (INEGI, 2022).

Durante el periodo de enero a diciembre de 2021, la facturación del estado fue de aproximadamente 10 mil 196 millones de pesos mexicanos, lo cual genera un retroceso de 9% con relación a enero-diciembre de 2020 (INEGI, 2022).

En Yucatán el desempeño que mostraron las empresas constructoras fue una disminución del 34.3% de acuerdo con la facturación de trabajos de transporte y urbanización, de igual manera, los trabajos en vivienda, industrial, comercial y de servicios presentaron una disminución de 6.7% (CEESCO, 2022).

En el periodo de enero a diciembre de 2021 las obras del sector público en el estado de Yucatán registraron una disminución del 15.2%, de igual manera las obras del sector privado disminuyeron con un 6.2% (CEESCO, 2022).

Después de hablar sobre el sector de la construcción en México y en Yucatán, es importante conocer el escenario del sector de la construcción de 2020-2021.

2.4 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LAS PYMES

2.4.1 Estructura organizacional en las PYMES

Para Robbins y Coulter (2007) el diseño organizacional se puede definir como un proceso para crear la estructura de una organización. Este proceso de la estructura es muy importante y puede servir para muchos propósitos. Los gerentes de las organizaciones cuentan con un desafío el cual es diseñar una estructura organización que ayude a lograr las metas y los objetivos que se plantean y a su vez pueda permitir a los colaboradores realizar su trabajo.

La estructura organización se define como la distribución formal de los empleos dentro de una empresa. Normalmente, cuando los gerentes, dueños o socios desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, pueden llegar a alterar estos procesos y generar un caos en la empresa, de la misma manera se recomienda realizar estos procesos en conjunto y con la revisión de los involucrados Robbins & Coulter, 2007).

Bateman (Como se citó en Salazar y Pantoja, 2019) menciona que el organigrama o el diagrama organización, nos muestra el lugar que tiene cada puesto de la organización y la forma en que estos se acomodan, de igual manera, ofrece una visión de la estructura y las diferentes actividades que llevan los colaboradores de la organización, permite identificar la diferenciación de las unidades de trabajo y su integración con las líneas de autoridad.

2.4.2 Importancia de un manual de organización en las PYMES

De acuerdo con Camarena y Saavedra (2018) el 54.3% de los dueños de empresas declararon contar con políticas y manuales de procedimientos escritos dentro de la organización, los cuales son conocidos y acatados por todos los colaboradores; por otro lado, el 45% declararon no contar con políticas ni manuales.

Algo muy importante dentro de las PYMES es la falta de cumplimiento y disposición, la cual se puede ver en la falta de manuales de procedimientos, de estrategias que sean distinguidas y realizadas por todos los colaboradores de la organización (Aguirre y Armenta, 2012).

En la actualidad es necesario contar con este tipo de documentos, manuales, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso dentro de la empresa reduce los conflictos de áreas, delimita responsabilidades, distribuye el trabajo y fomenta el orden (Jiménez y León, 2015).

En muchas ocasiones las empresas no reconocen la importancia y los beneficios que el manual de organización puede aportar, no obstante, durante la elaboración de este se crean y proponen soluciones a diferentes problemáticas que pueden haber afectado a la organización durante mucho tiempo. Un manual de organización representa en una empresa una guía donde se puede observar la información ordenada, de igual manera, se establecen los objetivos, normas, políticas y procedimientos que tengan los colaboradores de la organización, esto ayuda a que tenga una utilidad en la administración (Jiménez y León, 2015).

Ante la necesidad de adaptarse al entorno y tomar decisiones rápidas, pero de forma eficiente el manual de organización se convierte en una guía debido a que se crean pautas para las acciones humanas, sin importar el tipo de área a la que se pertenezca, es decir, administrativa u operativa este documento permite orientar los esfuerzos del personal hacia el logro de objetivos. Es importante recalcar que para que un manual de organización tenga una forma adecuada es necesario que supla las necesidades de la empresa, por lo que previamente se deben realizar investigaciones dentro de la misma. (Jiménez y León, 2015).

Ya que el manual de organización se adapta de forma directa a las necesidades de la empresa se le puede considerar un documento dinámico, el cual debe estar sujeto a revisiones periódicas y tiene que ser flexible, dado que la empresa cambia día a día al igual que los puestos y las funciones de estos. Para lograr que el manual llegue a tener todo lo antes mencionado es necesario elaborar una investigación sobre cada una de las áreas o departamentos, identificando cada una de las funciones desarrolladas por los colaboradores (Jiménez y León, 2015).

2.4.3 Organización de las PYMES en la construcción.

Algo común en las organizaciones que corresponden al área de la construcción es que las prioridades son solucionadas a través de las actividades realizadas, sin embargo, estas pueden sobrepasar la capacidad de la organización, por lo que no es posible

planear las soluciones de dichas prioridades y es así como lo verdaderamente crítico para la organización pierde importancia, lo que conlleva a pérdidas importantes dentro de esta (Rubio, 2012).

De acuerdo con Ping y Jia (Como se cita en Escobar y Lodoño, 2015) En china, es muy común y obligatorio que las empresas de construcción tengan en orden todo lo pertinente a la administración de proyectos, para la realización de estos, muchas organizaciones de igual manera han creado sus propias guías, y herramientas para mejorar las prácticas, y de esta manera asegura el éxito de la organización.

Después de ver la organización de las PYMES se tiene que hablar sobre el personal de estas y como se organizan.

2.4.4 Beneficios del manual de organización en las PYMES.

Vivanco (2017) refiere al que una organización cuente con un manual de organización, puede generar cosas positivas a la misma, especialmente para el colaborador, ya que un manual le permite revisar y analizar sus objetivos dentro del puesto, de igual manera podrá utilizar mejores medios para el mismo, de igual manera el manual cuenta con diferentes ventajas como:

- Establecen los medios de trabajo bajo un marco Jurídico-Administrativo determinado.
- Se puede realizar la combinación de tareas y similitud dentro de la organización.
- Ayudan a generalizar las técnicas dentro de la organización.
- Perfeccionan el cumplimiento de las tareas en forma eficaz y ayudan al estar en corriente con los documentos generales.
- Toda la información es autorizada por la empresa.
- Se fijan funciones y responsabilidades a los colaboradores.
- Ayudan como instrumentos de aclaración los cuales se pueden utilizar como sustento para la mejora continua de los procesos en la organización.

- Establece un control administrativo.
- Proveen la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

Después de ver todo lo relacionado sobre las PYMES en la construcción y como un manual de organización puede ayudarlas a subsistir en el siguiente capítulo se da a conocer a fondo a la empresa objeto estudio que se abordará en esta tesis.

CAPÍTULO III. EMPRESA-OBJETO DE ESTUDIO

En el siguiente capítulo se abarcará la información de la empresa a estudiar.

3.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

GRUPO PROVI se conforma de tres empresas: Provi Vivienda y Provi Construcción, dedicadas a la construcción de vivienda y Provi Inmobiliaria, dedicada a servicios de corretaje, trámites de regularización de tierra y bienes raíces.

GRUPO PROVI se constituyó en el año 2006 en la ciudad Mérida Yucatán por el C.P. Eduardo Ancona Cámara. El objeto social principal de esta sociedad es prestar los servicios de ejecución de proyectos inmobiliarios.

Ante los requerimientos planteados por el Gobierno Federal al final del sexenio del presidente Vicente Fox Quesada a través del programa Vivienda Digna 2000-2006, el Infonavit cede sus derechos como constructora y deja que particulares puedan crear sus propios fraccionamientos, condominios, colonias, etc., para poder vender al público en general, volviéndose así solamente un intermediario entre constructora y comprador.

3.1.1 Datos generales de la empresa

- Nombre de la organización: Grupo Provi
- Giro: Ejecución de proyectos inmobiliarios
- Ubicación: Mérida, Yucatán.
- Página: <https://grupoprovi.mx>
- Logotipo (Ver Imagen 3.1):

Imagen 3.1 Logotipo grupo PROVI



Fuente: Imagen otorgada por grupo PROVI

3.1.2 Misión

Desarrollar hogares y comunidades de la mayor calidad, propiciando la óptima vida familiar de nuestros clientes, respetando la ecología y el medio ambiente.

3.1.3 Visión

Ser la empresa desarrolladora de vivienda de mayor prestigio, calidad y rentabilidad, que sea reconocida como la mejor alternativa en vivienda de interés social en el sureste de México.

3.1.4 Valores

- Compromiso
- Calidad
- Responsabilidad
- Espíritu de servicio
- Integridad
- Rapidez

3.2 INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA EMPRESA

La empresa labora de lunes a viernes para el personal de oficina con un horario de 8:30 am a 6:00 pm, el horario de obra es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y el horario de ventas abarca sábado y domingo con horarios sin establecer.

En el área tecnológica la empresa cuenta con una línea corporativa para cada gerencia, así como el programa DIAZAR el cual es un software de construcción anual el cual manejan desde 2008, y para el área de ventas el software que utilizan es el HOTSPOT el cual ya lleva usándose desde el 2018, de igual manera cada gerencia cuenta con Outlook corporativo.

Cuenta actualmente con 72 puestos y 122 empleados de base, los cuales se manejan en la nómina de la empresa, de igual manera cuenta con outsourcing en el área de vigilancia y para el área de obra se manejan por medio de subcontratos.

3.3 MARCO JURÍDICO DE LA EMPRESA

Grupo Provi se rige de diferentes leyes que ayudan en su desarrollo empresarial las cuales son:

- Código Civil Federal
- Código de Comercio
- Código Federal de Procedimientos Civiles
- Código Federal de Procedimientos Penales
- Código Fiscal de la Federación
- Código Penal Federal
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Ley de Vías Generales de Comunicación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
- Ley del Seguro Social
- Ley del Servicio de Administración Tributaria
- Ley Federal de Derechos
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos Ley de Planeación
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información pública

- Ley Federal del Trabajo
- Ley General de Bienes Nacionales
- Ley General de Deuda Publica
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Plan Nacional de Desarrollo
- Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio Fiscal correspondiente
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios
- Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Relacionados con las Mismas Reglamento de la Ley de Puertos

3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ORGANIZACIONAL

GRUPO PROVI cuenta con 72 puestos los cuales se dividen en 7 departamentos y una dirección general, cada departamento con sus áreas pertinentes las cuales quedan así (Ver Imagen 3.2):

❖ Dirección General:

- ❑ Diligencias
- ❑ Recepción
- ❑ Asistente de recepción

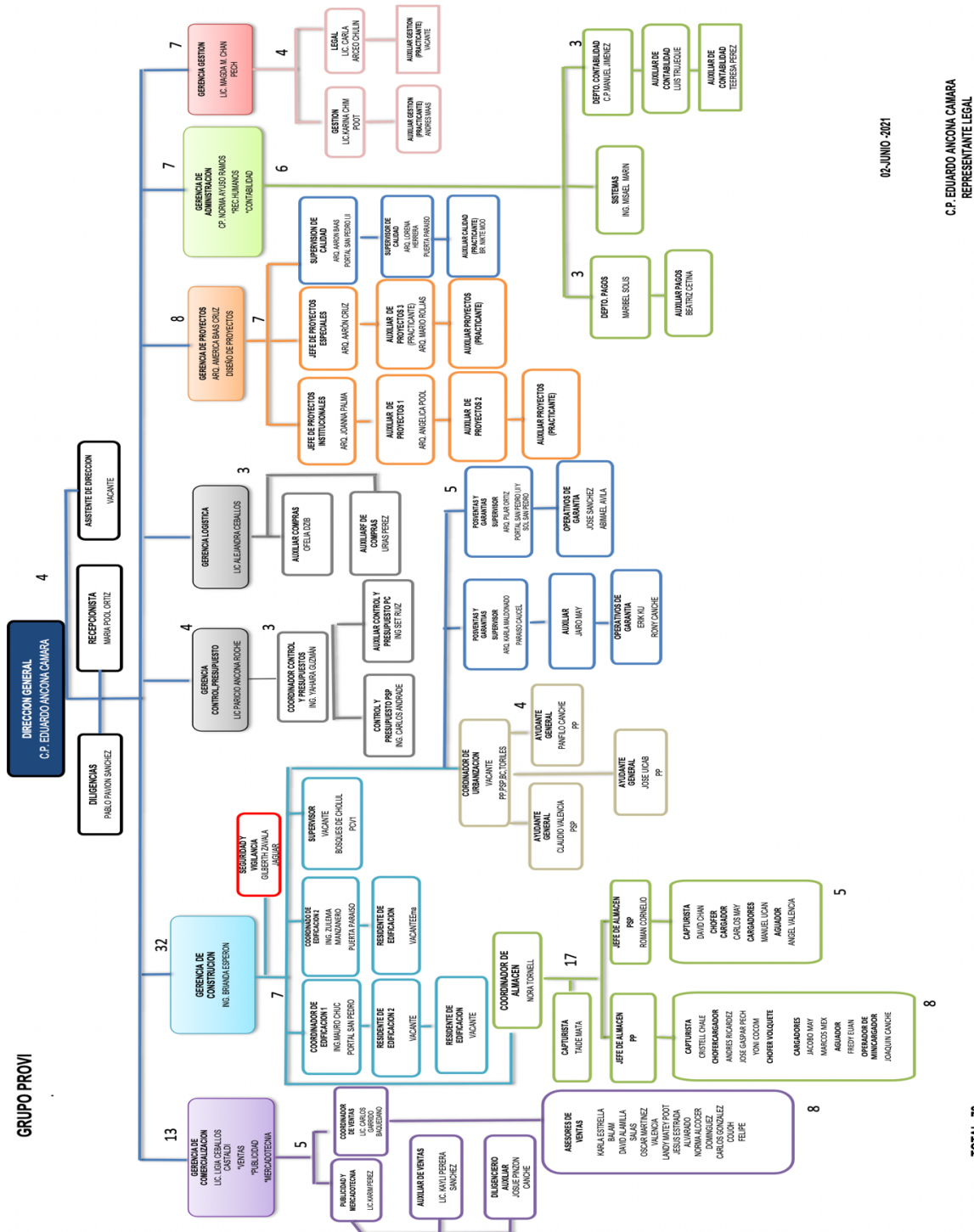
❖ Gerencia de comercialización

- ❑ Publicidad y ventas
- ❑ Auxiliar de ventas
- ❑ Diligenciero auxiliar
- ❑ Coordinación de ventas

- Asesores de ventas
- ❖ Gerencia de construcción
 - ☐ Seguridad y vigilancia
 - ☐ Coordinación de edificación
 - Residente de edificación
 - Residente de edificación 2
 - ☐ Coordinación de edificación
 - Residente de edificación 2
 - ☐ Supervisor
 - ☐ Coordinador de almacén
 - Capturista
 - Jefe de almacén (PP)
 - Capturista
 - Chofer-cargador
 - Chofer volquete
 - Cargadores
 - Aguador
 - Operador de minicargador
 - Jefe de almacén (PSP)
 - Capturista
 - Chofer-cargador
 - Cargadores
 - Aguador
 - ☐ Coordinación de urbanización
 - Ayudante general
 - ☐ Posventas y garantías
 - Auxiliar
 - Operativos de garantía
- ❖ Control y presupuesto
 - ☐ Coordinador de control y presupuesto
 - Control y presupuesto PSP

- Auxiliar de control y presupuesto PC
- ❖ Gerencia logística
 - ☐ Auxiliar de compras
- ❖ Gerencia de proyectos
 - ☐ Jefe de proyectos institucionales
 - Auxiliar de proyectos 1
 - Auxiliar de proyectos 2
 - Auxiliar de proyectos (Practicante)
 - ☐ Jefe de proyectos especiales
 - Auxiliar de proyectos 3
 - Auxiliar de proyectos (Practicante)
 - ☐ Supervisor de calidad
 - Auxiliar de calidad
 - Auxiliar de calidad (Practicante)
- ❖ Gerencia de administración
 - ☐ Departamento de pagos
 - Auxiliar de pagos
 - ☐ Sistemas
 - ☐ Departamento de contabilidad
 - Auxiliar de contabilidad 1
 - Auxiliar de contabilidad 2
- ❖ Gerencia de gestión
 - ☐ Gestión
 - Auxiliar de gestión
 - ☐ Legal
 - Auxiliar de gestión 2

Imagen 3.2 Organigrama de la empresa



Fuente: Archivo otorgado por GRUPO PROVI.

3.5 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO

Para poder elegir el mercado meta de la empresa, PROVI clasifica sus desarrollos por precios los cuales son tomados de la clasificación de vivienda por precio realizado por la Comisión Nacional de Vivienda (**CONAVI**).

De acuerdo con la CONAVI (2018) la vivienda en México se puede clasificar por su precio promedio, el cual toma como fundamento el pago por las licencias y permisos, el costo de producción (mano de obra, materiales y suministros), la forma de edificación de la vivienda y la fuente de financiamiento (Ver Tabla 3.1).

Las viviendas se pueden clasificar como económica, popular, tradicional, estas 3 llamadas comúnmente como viviendas de interés social, así como las viviendas media, residencial y residencial plus.

Tabla 3.1

Clasificación de la vivienda por precio promedio.

Promedios	Económica	Popular	Tradicional	Media	Residencial	Residencial plus
Superficie construida promedio (en m ²)	40	50	71	102	156	Mas de 188
Costo promedio	Hasta 205 mil 977 pesos	De 205 mil 978 pesos a 349 mil 114 pesos	De 349 mil 115 pesos a los 610 mil 949 pesos	De 610 mil 950 pesos y 1 millón 309 mil 176 pesos	De 1 millón 309 mil 177 a 2 millones 618 mil 352 pesos	De 2 millones 618 mil 353 pesos en adelante

Unidad de medida de actualización (UMA)	Hasta 118	De 118.1 a 200	De 200.1 a 350	De 350.1 a 750	De 750.1 a 1,500	Mayor de 1,500
Numero de cuartos y cajones de estacionamiento	1 baño Cocina Área de usos múltiples	1 baño Cocina Estancia-comedor De 1 a dos recamaras 1 cajón de estacionamiento	1 y 1/baño Cocina Estancia-comedor De 2 a 3 recamaras 1 cajón de estacionamiento	2 baños Cocina Sala Comedor De 2 a 3 recamaras Cuarto de servicio 1 a 2 cajones de estacionamiento	De 3 a 4 baños Cocina Sala Comedor De 3 a 4 recamaras Cuarto de Servicio Sala familiar 2 o 3 cajones de estacionamiento	De 3 a 5 baños Cocina Sala Comedor De 3 a más recamaras De 1 a 2 cuartos de servicio Sala familiar Mas de 3 cajones de estacionamiento Gimnasio Salón de juegos Jardín

Fuente: Elaboración propia con base en el código de edificación de vivienda 2018 elaborado por la CONAVI.

Nota: Los conceptos de vivienda económica, popular y tradicional, son considerados como Vivienda de Interés Social.

La empresa PROVI maneja 3 clasificaciones de vivienda, la Vivienda de Interés Social (El cual abarca la económica, la popular y la tradicional), la Media, y la Residencial.

En la vivienda de interés social tiene el fraccionamiento de Portal San Pedro el cual es un desarrollo ubicado al oriente de Mérida y está conformado por 320 viviendas en su primera etapa y 1,480 viviendas en la totalidad, este desarrollo ofrece casa-habitación de una planta y departamentos los cuales van desde los 409,000 hasta los 419,999 pesos, este desarrollo está proyectado para una población con un sueldo mínimo aproximado de 2.6 salarios mínimos, el 90% de los interesados a comprar casas en este desarrollo son por medio del Infonavit y el otro 10% por medio de créditos bancarios.

En la vivienda media tiene el fraccionamiento Paraíso Caucel el cual está ubicado al poniente de Mérida y está conformado por 8 desarrollos construidos, 5 etapas ya vendidas, 1954 casas entregadas y otras 2653 en desarrollo, ofrece casa-habitación de una planta y de dos plantas las cuales van desde los 750,000.00 hasta los 1,220,000 de pesos, este desarrollo está proyectado para una población con un sueldo mínimo aproximado de 8 salarios mínimos, el 60% de los interesados a comprar casas en este desarrollo son por medio del Infonavit y el otro 40% por medio de créditos bancarios.

En la vivienda residencial tiene el fraccionamiento Bosques de Cholul el cual está ubicado al norte de Mérida y está conformado por más de 3,000 viviendas, este desarrollo ofrece casa-habitación de una planta y de dos plantas las cuales van desde 869,000 hasta los 2,400,000 pesos, este desarrollo está proyectado para una población con un sueldo mínimo aproximado de 12 salarios mínimos, el 80% de los interesados a comprar casas en este desarrollo son por medio de créditos bancarios y el otro 20% por medio del Infonavit.

Después de haber visto la Empresa-Objeto estudio que se tendrá en la presente tesis, se hablará sobre la metodología a utilizar y la investigación de campo.

CAPITULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el siguiente capítulo se abordará la metodología utilizada en el trabajo, los instrumentos para la recolección de datos y los resultados y análisis de la información de estudio de caso.

4.1 METODOLOGÍA

Se seleccionó como estudio de caso la empresa GRUPO PROVI, ubicada en la ciudad de Mérida Yucatán cuyo giro es la construcción, la cual muestra potencial, así como áreas de oportunidad en las que se puede aplicar los resultados obtenidos dentro de esta investigación.

El trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico, el cual menciona toda la información pertinente para la elaboración de un Manual de Organización.

Se realizaron 2 instrumentos así que a partir del organigrama vigente (Imagen 3.2 Organigrama de la empresa), el primero, una entrevista a los directivos de la empresa, y el segundo un cuestionario a los colaboradores de esta, se enlista a las personas que serán entrevistadas. El tiempo para realizar la entrevista será entre 45 y 60 minutos en la empresa.

En la siguiente tabla (Tabla 4.1) se enlista las actividades hechas para la realización de esta investigación:

Tabla 4.1

Bitácora de actividades

Fecha	Actividad	Resultados
14 de enero de 2021	Primera visita a la organización a estudiar.	Exposición del proyecto y propuesta de trabajo.

24 de mayo de 2022	Segunda visita a la organización a estudiar.	Visita para conocer las instalaciones y recopilar información de la empresa.
07 de julio de 2022	Entrevista con la encargada de Recursos Humanos.	Conocer a la empresa
24 de septiembre de 2022	Aplicación del instrumento No. 1	Resultados del instrumento 1
Noviembre 2022	Aplicación del instrumento No. 2	Resultados del instrumento 2

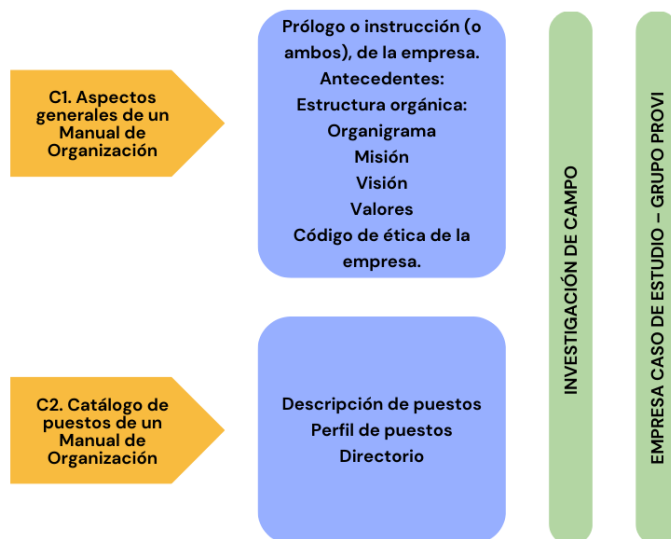
Fuente: Elaboración propia.

De igual manera se anexa la construcción teórica-hipotética utilizada en esta investigación (Imagen 4.1).

Imagen 4.1

Construcción teórica – hipotética

Construcción Teórica – Hipotética: Manual de Organización en una PYME de construcción.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el instrumento 1 se utilizó una entrevista estructura (Ver **ANEXO 1**) el instrumento fue obtenido de Álvarez (2020) en su libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos el cual no tuvo ningún cambio a convenir, en dicha entrevista se realizó el diagnóstico de la estructura documental por medio de 100 indicadores cuantitativos, los cuales son divididos en 10 apartados, cada uno con 10 indicadores. La entrevista se realizó a dos de los directivos de la empresa, uno fue al director general en noviembre de 2022 y la otra entrevista fue a la encargada de Gestión de GRUPO PROVI, igualmente en noviembre de 2022.

Después de aplicar la entrevista se utilizará una tabla (Ver cuadro 4.1) el cual divide la entrevista en 10 apartados, cada apartado cuenta con 10 preguntas, este cuadro sirve para poder otorgar una calificación y hacer un diagnóstico correcto de la estructura documental de GRUPO PROVI.

Cuadro 4.1

Diagnóstico de la estructura documental de GRUPO PROVI.

No. De principio	Calificación estimada
1. De la estructura organizacional	
2. De los procedimientos maestros	
3. Del manual de organización	
4. De los manuales de procedimientos	
5. Del sistema de gestión	
6. De la efectividad de los procesos.	
7. De la orientación al cliente interno y externo.	
8. De la administración.	
9. De la mejora continua y la innovación.	
10. De la cultura organizacional.	
Calificación global	

Fuente: *Elaboración propia con base en Álvarez (2020).*

Ya que se cuente con la calificación global de la empresa se emplea otra tabla (Ver Cuadro 4.2) para saber en qué nivel se encuentra GRUPO PROVI a nivel de estructura documental.

Cuadro 4.2

Interpretación del nivel de la estructura documental.

Calificación global	Etapas de madurez documental	Interpretación
80% o mas	V	Muy alto nivel de documentación organizacional
De 60 a 79.999%	IV	Alto nivel de documentación organizacional
De 40 a 59.999%	III	Regular nivel de documentación organizacional
De 20 a 39.999%	II	Bajo nivel de documentación organizacional
Menos de 20%	I	Muy bajo nivel de documentación organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Álvarez (2020).

Teniendo estos resultados se realizó un análisis de GRUPO PROVI para ver sus mejoras en el diagnostico documental.

Se utilizó un segundo instrumento (Ver **ANEXO 2**) en el cual se realizó un cuestionario a todos los colaboradores de GRUPO PROVI mediante el cual, cada colaborador indica las actividades que realiza cada puesto. Esto con el fin de que cada colaborador nos indique los procedimientos que realiza en su puesto y así crear el manual de organización.

Dicho cuestionario fue una combinación de los instrumentos utilizados en (Franklin, 2009; Sepúlveda, 2002 y SRE, 2005) en la creación de un Manual de

Organización con modificaciones acordadas para el giro de la empresa que es GRUPO PROVI. El instrumento tuvo correcciones 2 REVISIONES por parte del comité evaluador de esta investigación y cambios para poder llevarlo a una empresa en el ramo de la construcción.

En el instrumento se analizarán datos como: Si los colaboradores participan en diferentes departamentos de la empresa, si cuentan con subordinados, si cuentan con jefes internos de la empresa, si requieren disponibilidad de viaje, si cuentan con experiencia previa, las habilidades que necesitan los puestos, el grado de educación de cada puesto, el perfil que necesita el puesto, etc. CORREGIR.

El cuestionario fue aplicado a 89 colaboradores de GRUPO PROVI en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2022, por medio de la aplicación de Google forms.

4.3 RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

4.3.1 Resultados del instrumento 1

Después de realizar la entrevista al director general y a la gerente de gestión de GRUPO PROVI, se puede observar los siguientes resultados:

- El giro principal de la empresa es la construcción.
- La empresa no cuenta con un sistema de organización escrito.
- Cuenta con misión y visión, pero estas no han sido actualizadas desde 2009.
- La empresa cuenta con un organigrama, aunque este no se actualiza seguido.
- Actualmente la empresa tiene 72 puestos divididos en 7 departamentos.
- Cuentan con colaboradores contratados por medio de Outsourcing estos colaboradores ocupan los puestos de vigilancia y cuidado de la empresa.
- No cuentan con un departamento de Recursos Humanos.
- No cuentan con ningún manual.
- Todos los trabajadores se encuentran dados de alta ante el INFONAVIT y el IMSS.

- La empresa cuenta con un dueño y un socio, pero el socio solo es accionista, no tiene poder dentro de la organización (los colaboradores no lo conocen).
- Aunque se tiene un horario establecido (Lunes a viernes de 8:00am a 5:00pm) muchas veces este no es cumplido por la demanda de la empresa.
- No cuentan con un proceso de contratación, solamente aplica un proceso “especial” el cual es una entrevista con el dueño si llegase a ser un puesto de confianza como la gerencia.
- De igual manera no cuentan con una documentación de cada empleado.

Se realizo el cálculo para darle una calificación a cada principio y los resultados fueron los siguientes (Ver cuadro 4.3): POR CADA REACTIVO ES UN PUNTO, MENCIONARLO ARRIBA.

Cuadro 4.3

Diagnóstico de la estructura documental de GRUPO PROVI.

No. De principio	Calificación estimada
1. De la estructura organizacional	3
2. De los procedimientos maestros	4
3. Del manual de organización	2
4. De los manuales de procedimientos	2
5. Del sistema de gestión	1
6. De la efectividad de los procesos.	1
7. De la orientación al cliente interno y externo.	2
8. De la administración.	3
9. De la mejora continua y la innovación.	1
10. De la cultura organizacional.	4
Calificación global	24

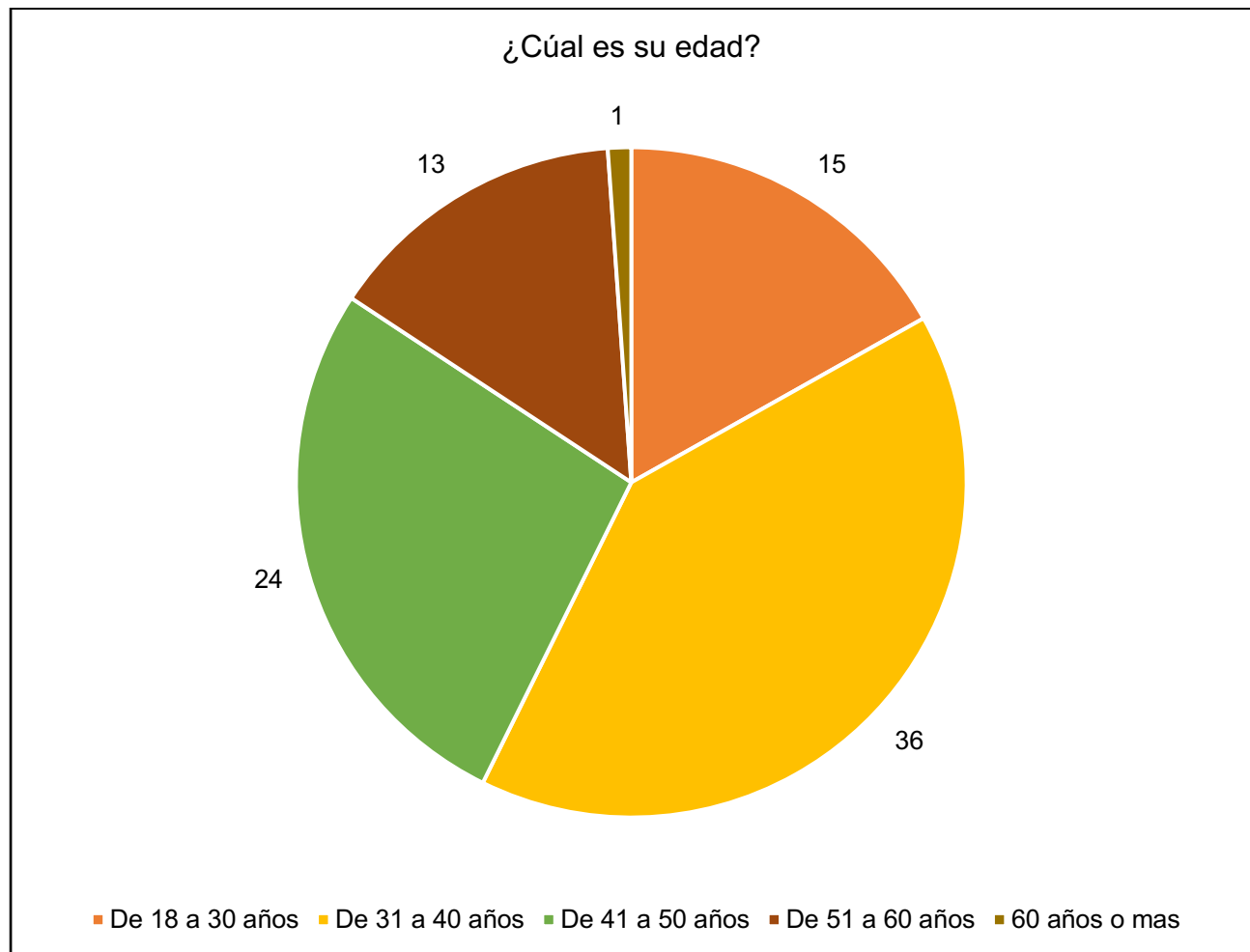
De acuerdo con la interpretación del nivel de la estructura documental (Cuadro 4.2) se puede observar que GRUPO PROVI se encuentra en un bajo nivel de documentación organizacional al contar con una calificación de 24 puntos.

4.3.2 Resultados del instrumento 2

Después de aplicar el instrumento 2 a 89 colaboradores de GRUPO PROVI se encontraron los siguientes resultados:

Gráfica 4.1

Edad de los colaboradores de GRUPO PROVI.



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Se puede observar que GRUPO PROVI cuenta con una plantilla de colaboradores jóvenes al contar con una edad promedio de 38 años dentro de la organización.

Gráfica 4.2

Escolaridad de los colaboradores de GRUPO PROVI.

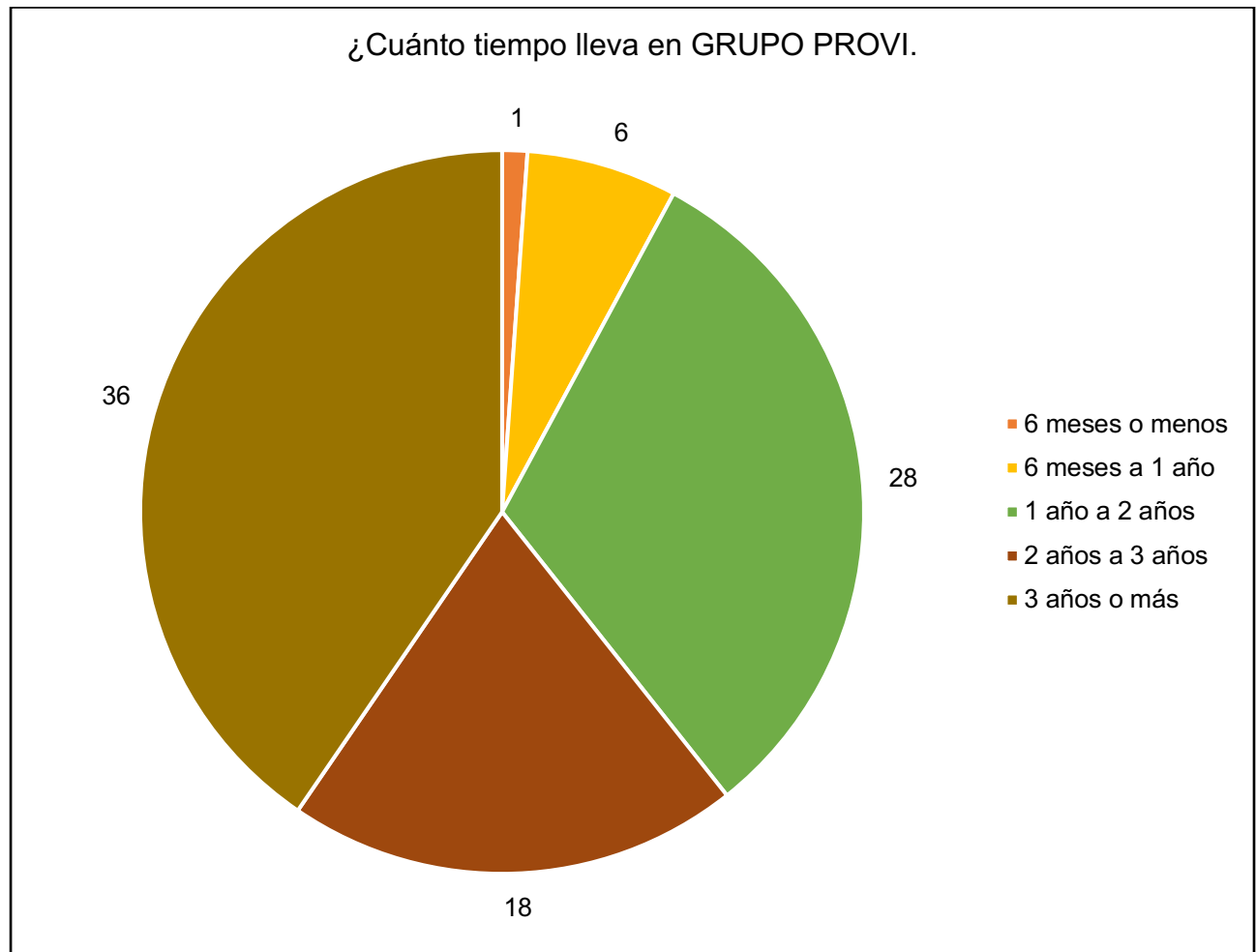


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Es notorio que la universidad es el grado de estudios que predomina en GRUPO PROVI.

Gráfica 4.3

Tiempo en la empresa en los colaboradores de GRUPO PROVI.

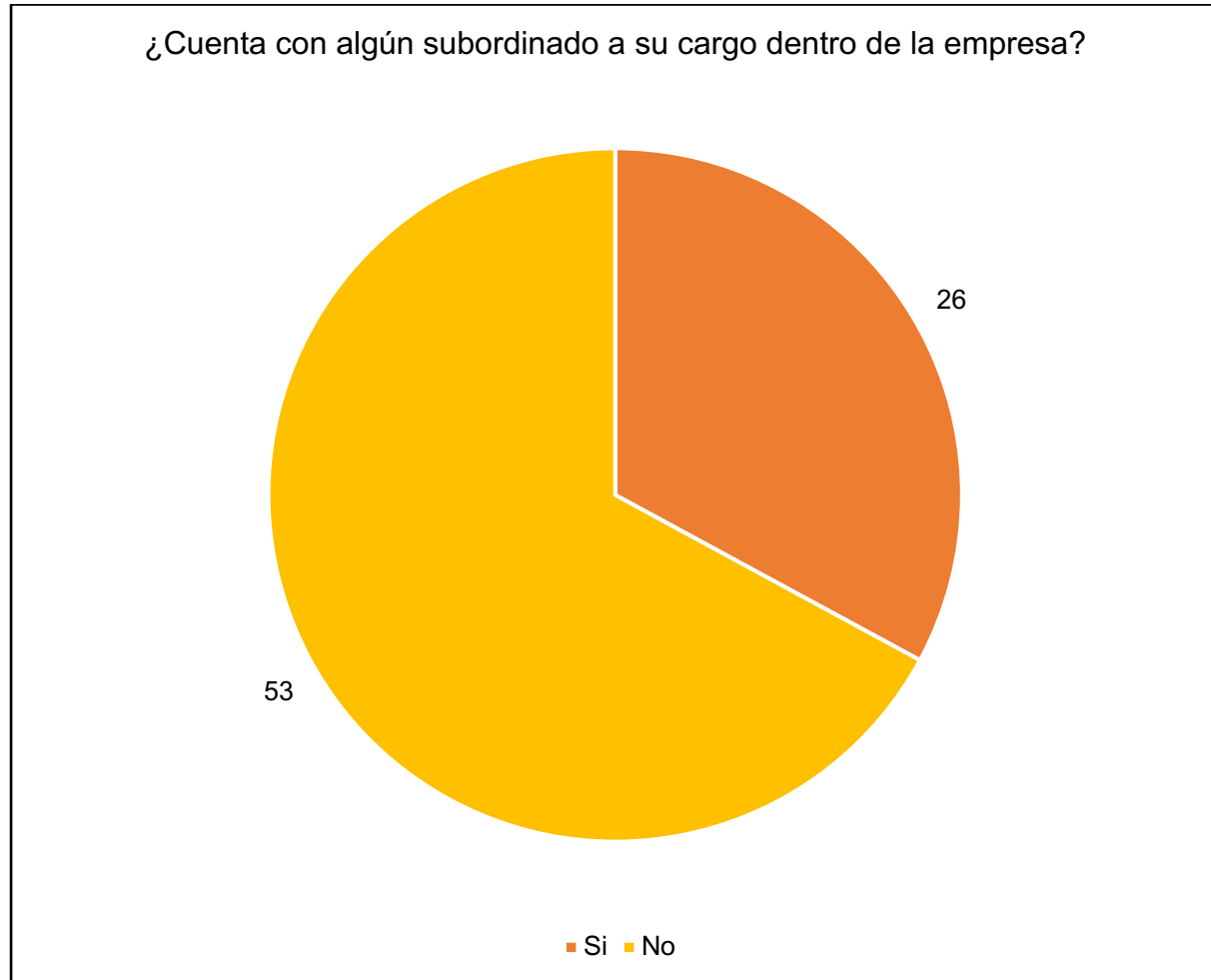


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Se puede observar que GRUPO PROVI es una empresa que sabe mantener a sus colaboradores ya que la mayoría llevan en la organización más de 3 años.

Gráfica 4.4

Subordinado a su cargo dentro de la empresa.

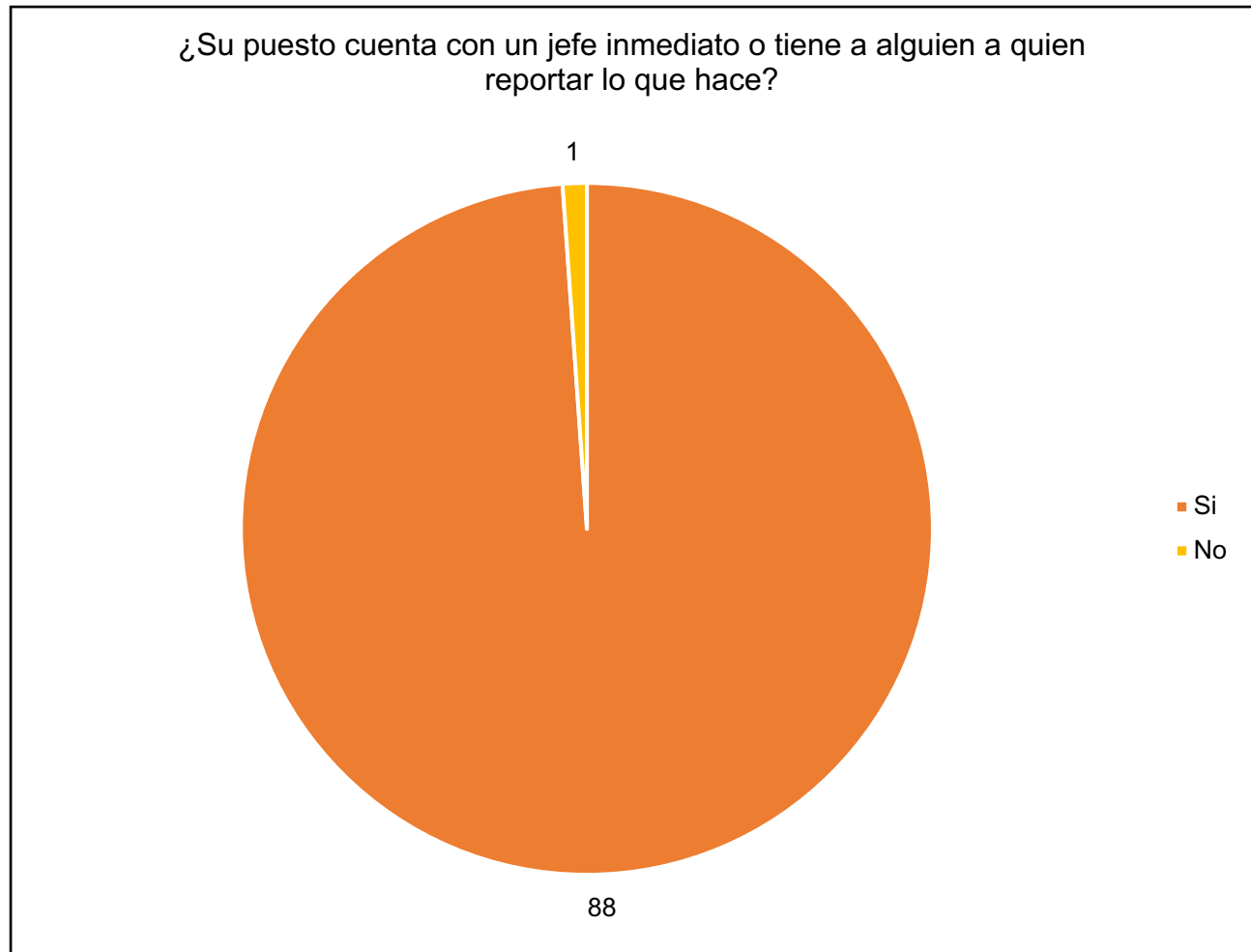


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Se puede observar que en GRUPO PROVI más de la mitad de los colaboradores cuentan con un subordinado dentro de la empresa.

Gráfica 4.5

Cuenta con un jefe inmediato o tiene a alguien a quien reportar lo que hace

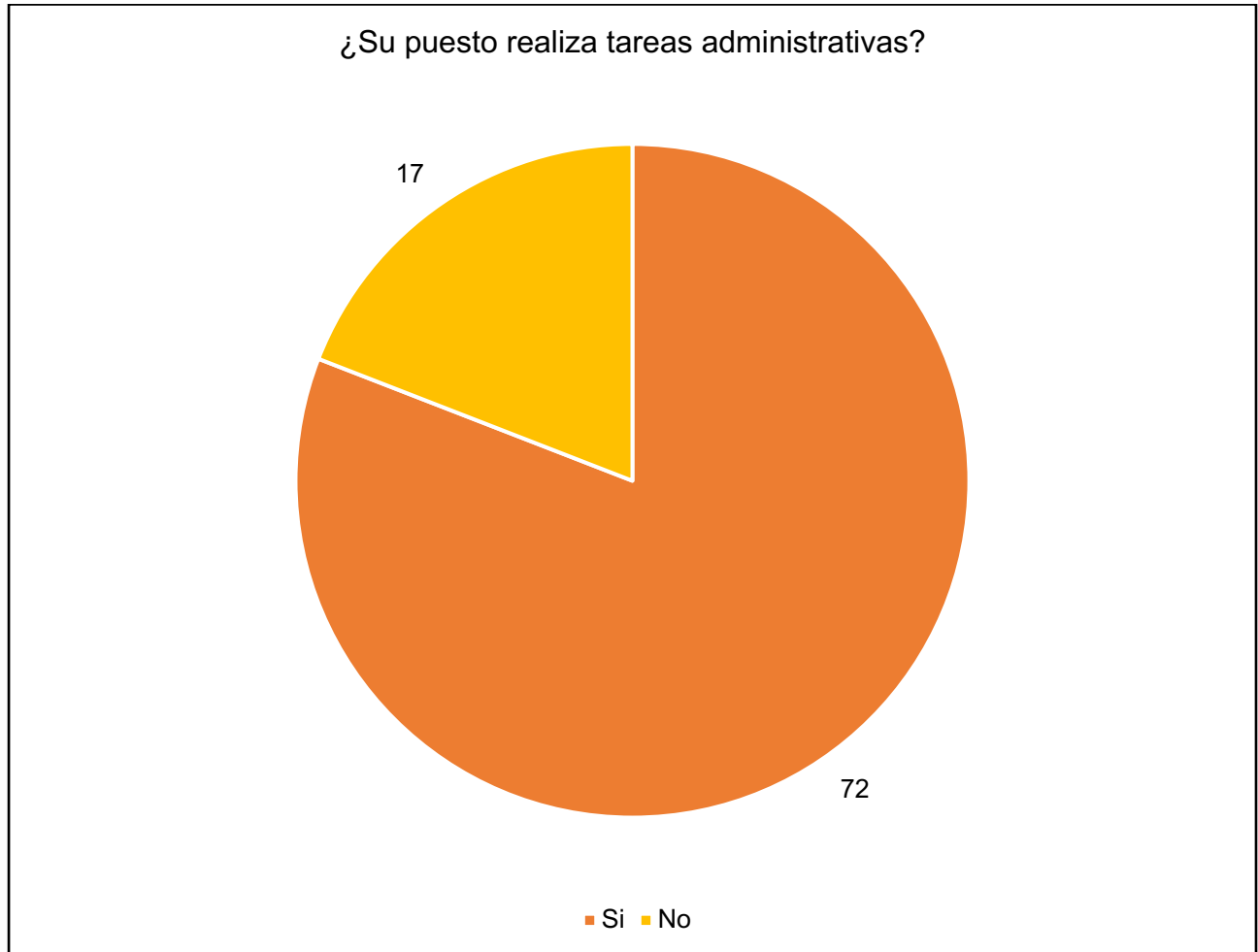


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Exceptuando al Director General, todos los colaboradores de GRUPO PROVI cuentan con una persona para reportar todas sus actividades.

Gráfica 4.6

El puesto realiza tareas administrativas

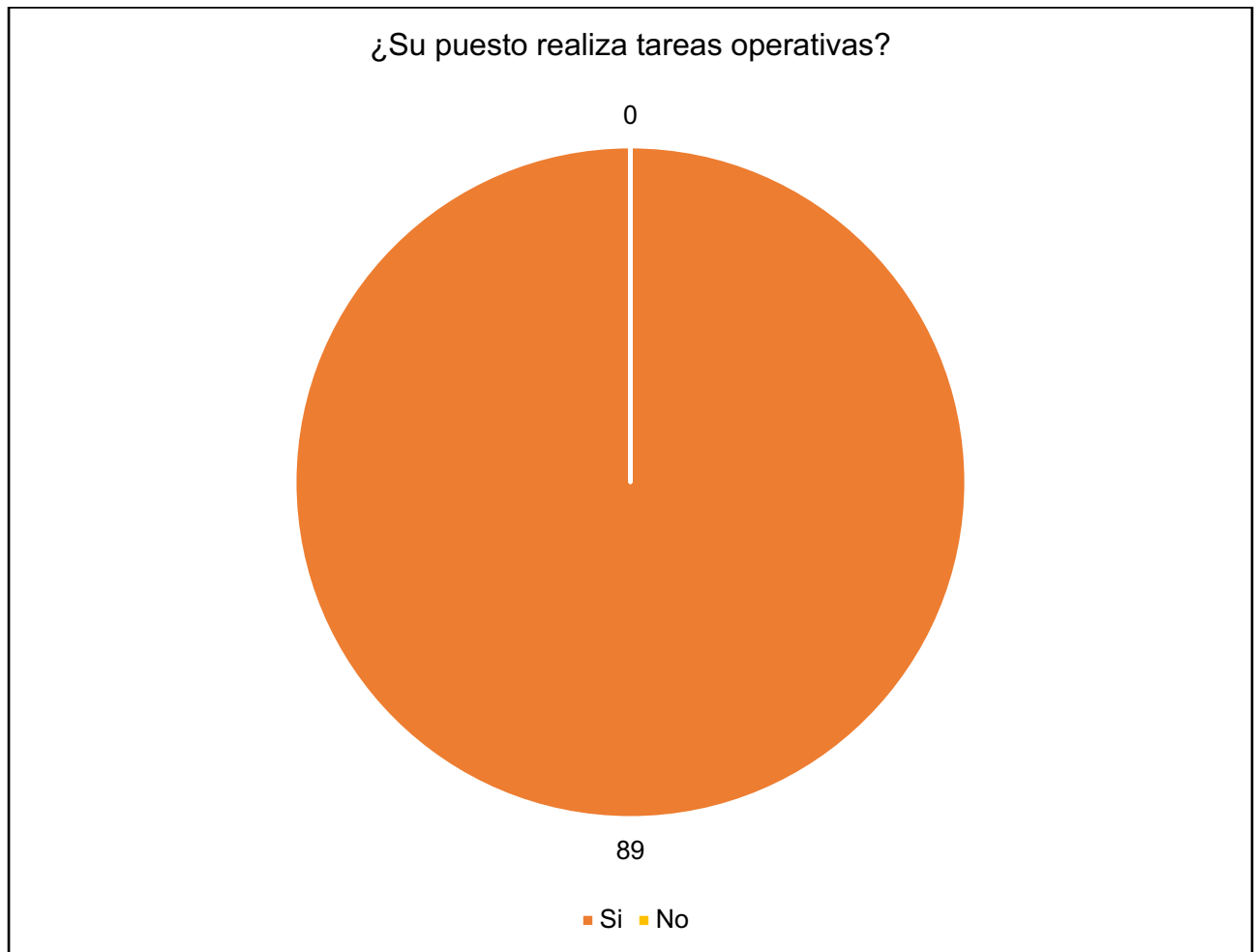


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Se puede observar que en GRUPO PROVI las tareas administrativas predominan en los puestos de trabajo.

Gráfica 4.7

El puesto realiza tareas operativas

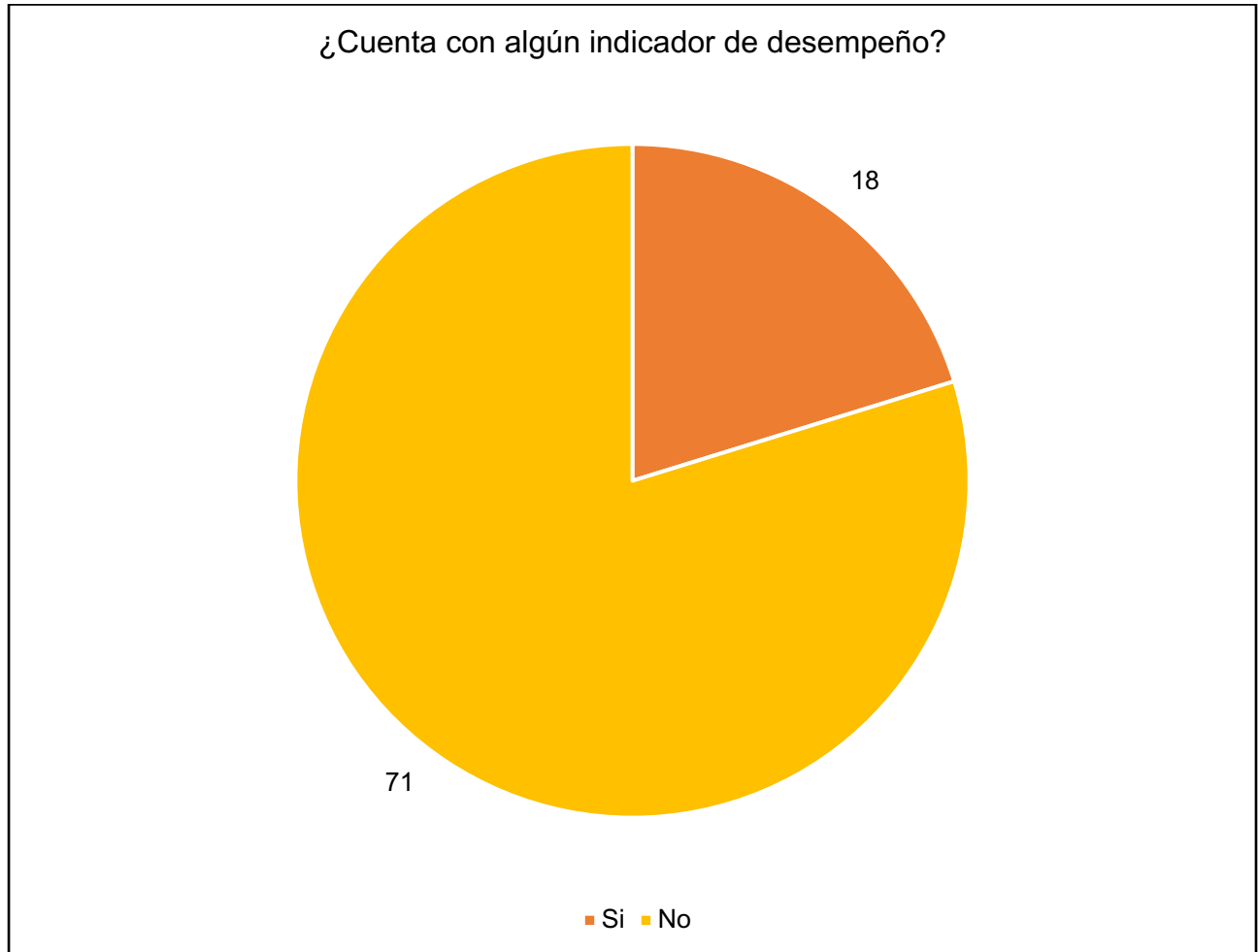


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Todos los puestos de GRUPO PROVI realizan tareas operativas.

Gráfica 4.8

Indicadores de desempeño

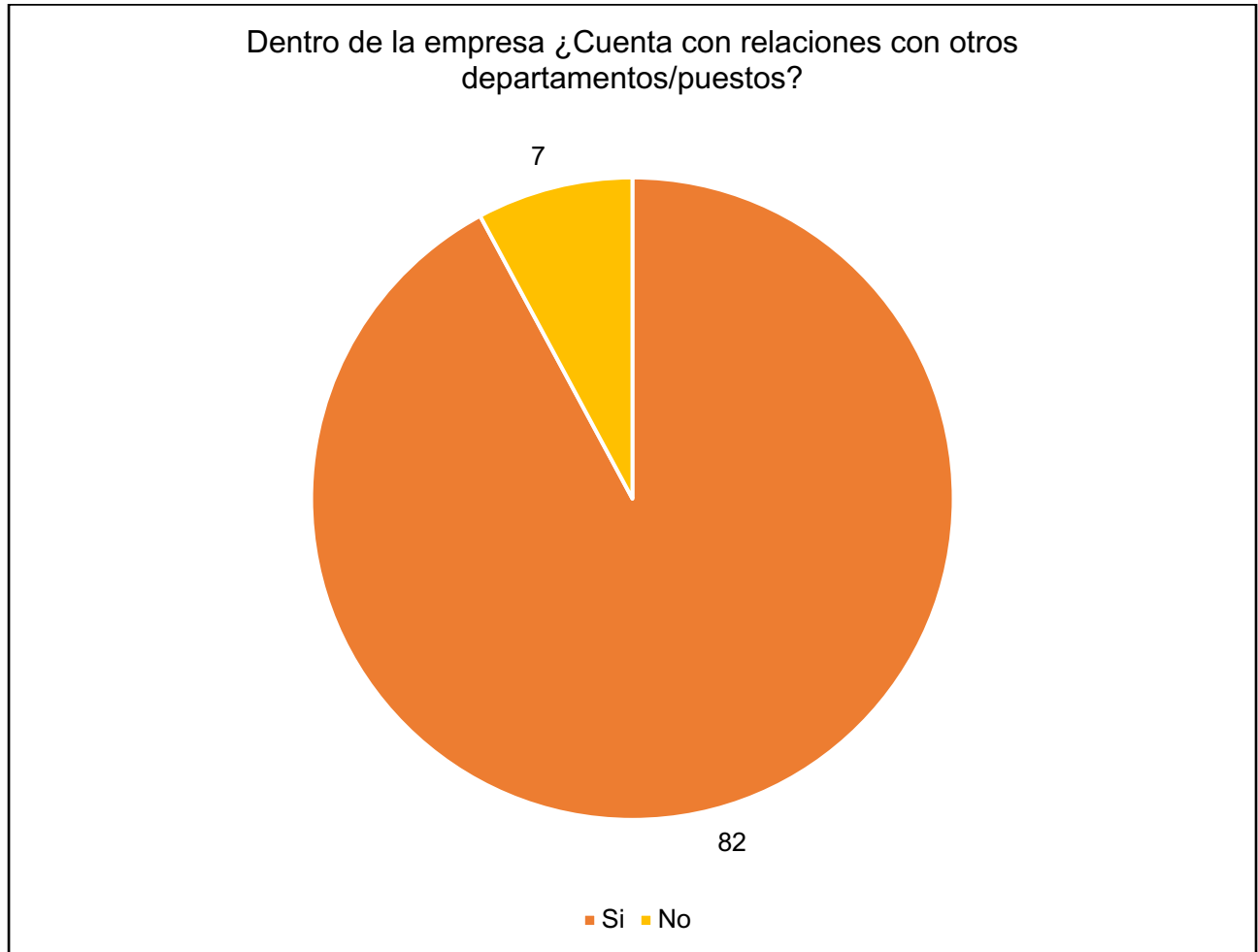


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Exceptuando al área de comercialización/ventas, los colaboradores de GRUPO PROVI no cuentan con un indicador de desempeño.

Gráfica 4.9

Relaciones con otros departamentos/puestos.

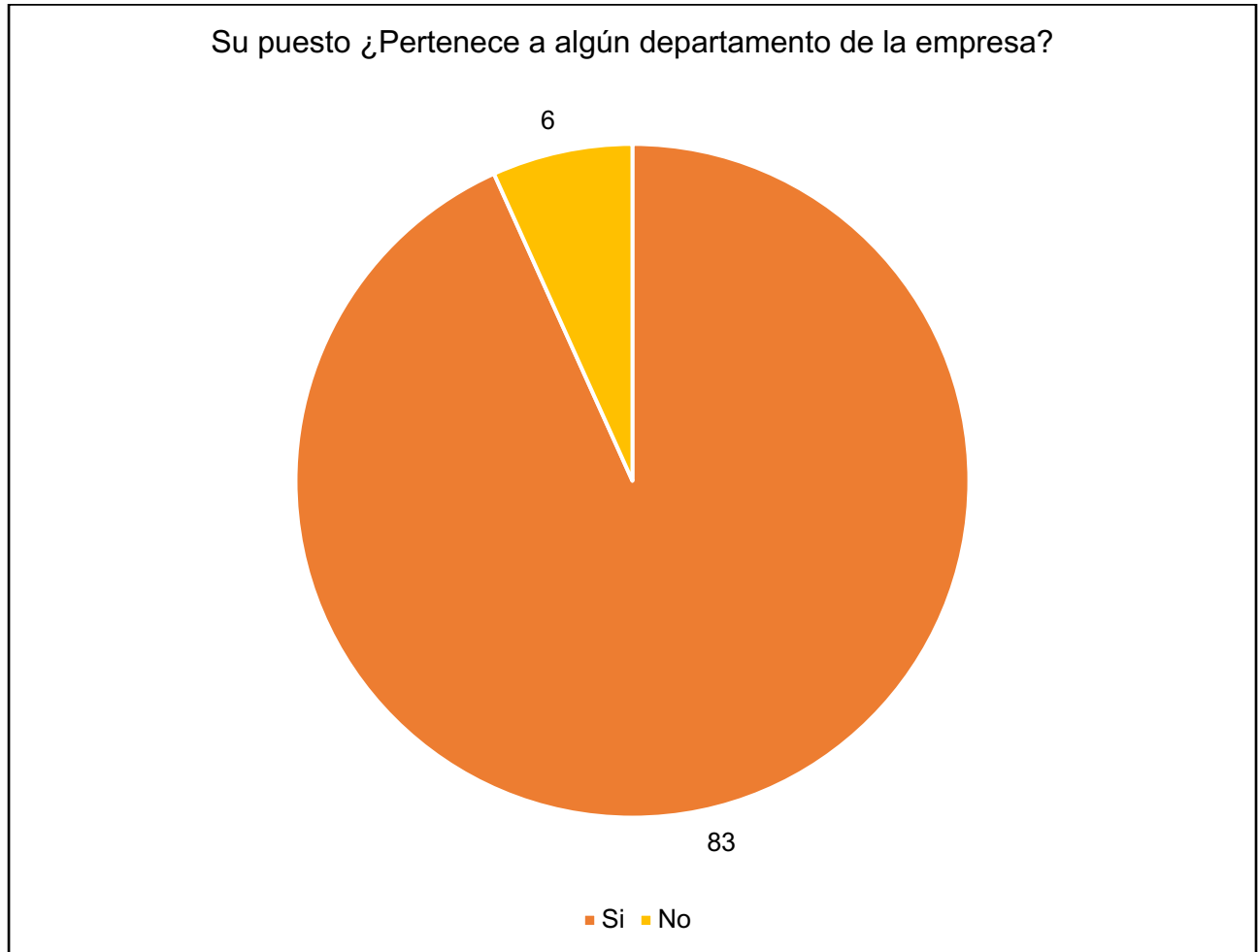


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

GRUPO PROVI es una empresa en donde todos los puestos se relacionan en sí, ya que todos necesitan de otros para poder realizar su trabajo.

Gráfica 4.10

Pertenece a algún departamento de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En GRUPO PROVI la mayoría de los puestos pertenecen a un departamento dentro de la organización, esto para llevar un control dentro de la empresa.

Gráfica 4.11

Disponibilidad para viajar

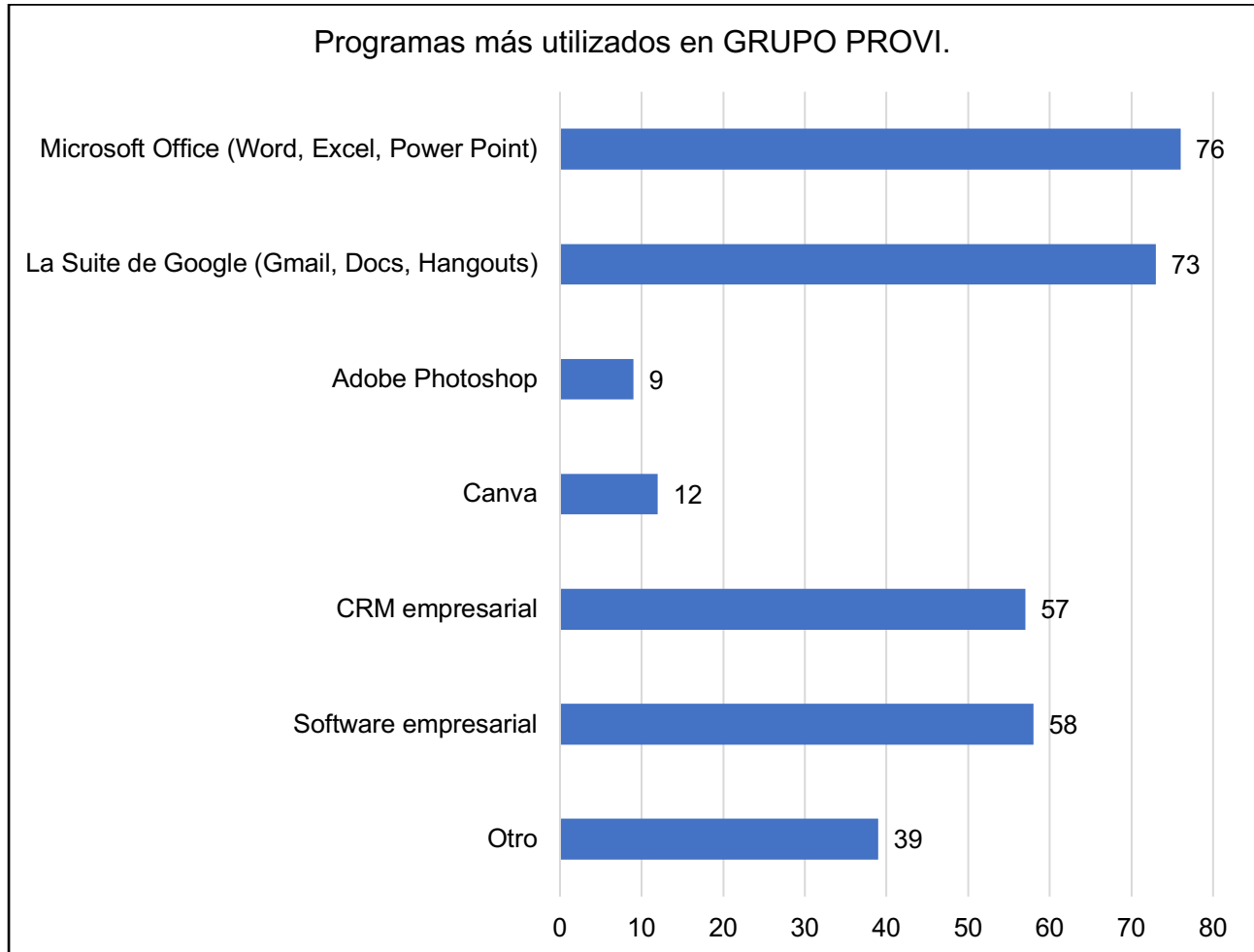


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Podemos observar que en GRUPO PROVI la disponibilidad para viajar es uno de los principales pilares del puesto.

Gráfica 4.12

Programas más utilizados en GRUPO PROVI.

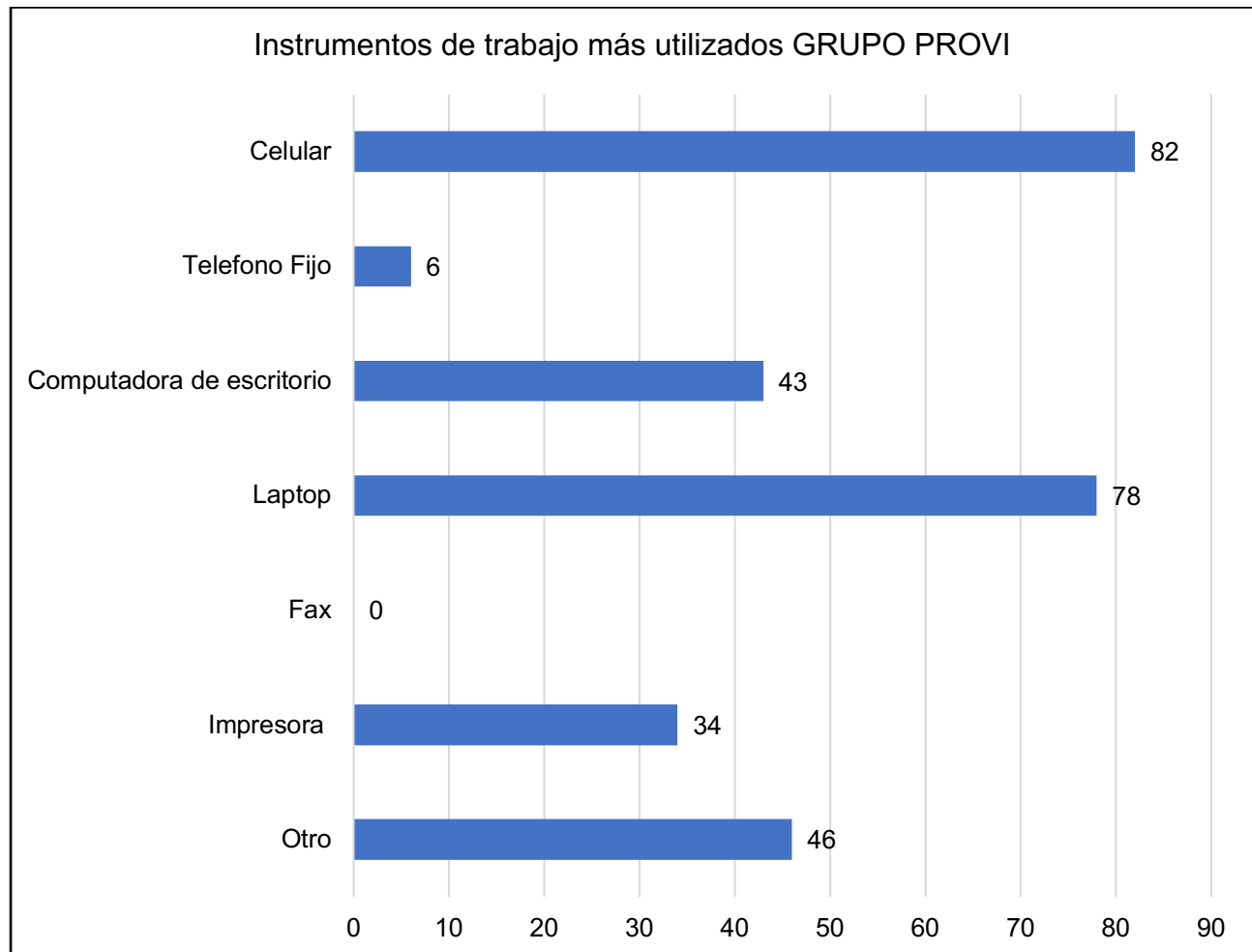


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Se puede observar que en GRUPO PROVI el contar con conocimientos de Microsoft office, de Google, del CRM empresarial y del Software empresarial es esencial para los colaboradores de la organización.

Gráfica 4.13

Instrumentos de trabajo más utilizados GRUPO PROVI



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

El contar con un celular y una laptop es esencial para trabajar en GRUPO PROVI.

4.4 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

El diseño y elaboración de un Manual de organización ayuda y mejora la estandarización, al desarrollo y a la documentación de funciones y actividades que realizan los colaboradores.

Aún con la elaboración del Manual de Organización en la empresa GRUPO PROVI la hipótesis no se puede probar sino hasta llevar a cabo el plan completo de este, el cual está planeado en un lapso de 6 meses a partir del mes de Mayo de 2023, en estos 6 meses entra el proceso de prueba piloto, donde los colaboradores utilizaran el manual para organizarse dentro de la empresa, capacitar a los nuevos colaboradores, consultar datos y estandarizar sus procesos dentro de esta.

Después de haber visto la hipótesis se procede a elaborar la propuesta.

PROPUESTA

La propuesta que se presenta a continuación es un producto de la construcción teórica y de la información obtenida del estudio de campo.

Se plantea la creación de un manual de organización para la empresa GRUPO PROVI SA DE CV posteriormente llevarlo a desarrollo para cumplir los objetivos propuestos en la investigación.

Este plan va dirigido a todos los colaboradores de GRUPO PROVI, en especial para las gerencias de administración y de gestión, ya que son las encargadas del cuerpo humano de la empresa.

El Manual de Organización en GRUPO PROVI pretende definir las funciones y actividades que realizan los colaboradores, de igual manera, establecer la misión, visión, valores y políticas de la empresa, y que esta esté a mano de todos los colaboradores en la organización.

Al ser un manual un proceso largo de aplicación, se espera que en mínimo 6 meses los colaboradores de la empresa tengan definidos sus puestos, así como los puntos importantes de la empresa, como visión, misión y valores, dentro de los siguientes 3 meses empezar las capacitaciones para las políticas de la empresa, y al año una actualización del manual después de todo lo aprendido y cambios dentro de la organización.

GRUPO PROVI SA DE CV

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL GENERAL

Elaboró:

XXXXX

Revisó:

XXXXX

Autorizó:

XXXXX

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización expone con detalle la estructura orgánica de GRUPO PROVI, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. De igual manera explica la jerarquía, los grados de responsabilidad y autoridad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de GRUPO PROVI.

El manual tiene como objetivo, exponer una visión clara de la estructura orgánica del GRUPO PROVI, señalando los puestos, precisando las funciones que se realizan en cada unidad y define la responsabilidad, lo que permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evita la duplicidad de funciones.

La información que integra este documento se obtuvo directamente de las personas responsables en la organización, así como de Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y Convenios, donde se hace mención de aspectos relacionados con GRUPO PROVI.

El documento lo conforman los siguientes apartados:

ANTECEDENTES

ESTRUCTURA ORGÁNICA

ORGANIGRAMA

MISIÓN

VISIÓN

VALORES DE LA EMPRESA

CÓDIGO DE ÉTICA

CATÁLOGO DE PUESTOS



Fecha: Marzo 2023

Clave: MOGP2023

Página: 3

ANTECEDENTES

GRUPO PROVI se constituyó en el año 2006 en la ciudad Mérida Yucatán por el C.P. Eduardo Ancona Cámara. El objeto social principal de esta sociedad es prestar los servicios de ejecución de proyectos inmobiliarios.

GRUPO PROVI se conforma de tres empresas: Provi Vivienda y Provi Construcción, dedicadas a la construcción de vivienda y Provi Inmobiliaria, dedicada a servicios de corretaje, trámites de regularización de tierra y bienes raíces.

Ante los requerimientos planteados por el Gobierno Federal al final del sexenio del presidente Vicente Fox Quesada a través del programa Vivienda Digna 2000-2006, el Infonavit cede sus derechos como constructora y deja que particulares puedan crear sus propios fraccionamientos, condominios, colonias, etc., para poder vender al público en general, volviéndose así solamente un intermediario entre constructora y comprador.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

GRUPO PROVI cuenta con 72 puestos los cuales se dividen en 7 departamentos y una dirección general, cada departamento con sus áreas pertinentes las cuales son las siguientes:

DIRECCIÓN GENERAL

La dirección general es el órgano encargado de la gestión y dirección de GRUPO PROVI, de igual manera son los encargados de plasmar los objetivos que determinarán hacia dónde va la empresa, con base a una estrategia, toma las decisiones mas importantes de la organización, así como la coordinación y el control de esta. Su encargado es el C.P. Eduardo Ancona Camara, la dirección general tiene a su mando los 7 departamentos de la empresa, de igual manera controla los puestos de diligencias, recepcionista y asistente de dirección.

GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

La gerencia de comercialización o de ventas es el encargado de planificar y dirigir los planes de ventas de los servicios que desarrolla GRUPO PROVI para alcanzar los objetivos marcados. Además es responsable de coordinar, liderar y supervisar el trabajo comercial del equipo de ventas. Su encargada es la Lic. Ligia Ceballos Castaldi y tiene a su cargo a las áreas de publicidad y ventas, auxiliar de ventas, diligenciero auxiliar, coordinación de ventas y asesores de ventas.

GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

La gerencia de construcción es el encargado de supervisar las operaciones diarias de los contratistas generales, los contratistas especializados, los proveedores y otro personal del proyecto. Su principal objetivo durante la construcción es asegurarse de que el proyecto se desarrolle de acuerdo con el programa y el presupuesto.

En GRUPO PROVI esta gerencia es una de las mas grandes, su encargado es la ING. Brianda Esperon y cuenta con los siguientes puestos a su cargo: Seguridad y vigilancia, coordinación de edificación, residente de edificación, residente de edificación 2, coordinación de edificación 2, residente de edificación 2, supervisor, coordinador de almacén, capturista, jefe de almacén (pp), jefe de almacén (PSP), □, coordinación de urbanización y posventas y garantías.

GERENCIA DE CONTROL Y PRESUPUESTO

La gerencia de control y presupuesto es el órgano encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos financieros de GRUPO PROVI. De igual manera analiza la información financiera (por ejemplo, ingresos, gastos y gestión de efectivo) para garantizar que todas las operaciones estén dentro del presupuesto. Trabaja en conjunto con los demás departamentos, el encargado de esta gerencia es el Lic. Paricio Ancona Roche, el cual tiene a su cargo los puestos de coordinador de control y presupuesto, control y presupuesto PSP y auxiliar de control y presupuesto PC.

GERENCIA DE LOGISTICA

La gerencia de logística es la encargada de organizar y supervisar el almacenaje y distribución de productos utilizados en GRUPO PROVI. El objetivo es gestionar todo el ciclo de pedidos para mejorar el desarrollo empresarial y garantizar la sostenibilidad y la satisfacción del cliente. Su encargada es la Lic. Alejandra Ceballos y tiene a su cargo el puesto de auxiliar de compras.

GERENCIA DE PROYECTOS

La gerencia de proyectos es la encargada de organizar y administrar los recursos de construcción, de forma tal que una obra dada sea terminada completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio. De igual manera, son los encargados de diseñar los proyectos dentro de GRUPO PROVI .

Su encargada es la Arq. América Baas Cruz y tiene a su mando los siguientes puestos: Jefe de proyectos institucionales, jefe de proyectos especiales y Supervisor de Calidad.

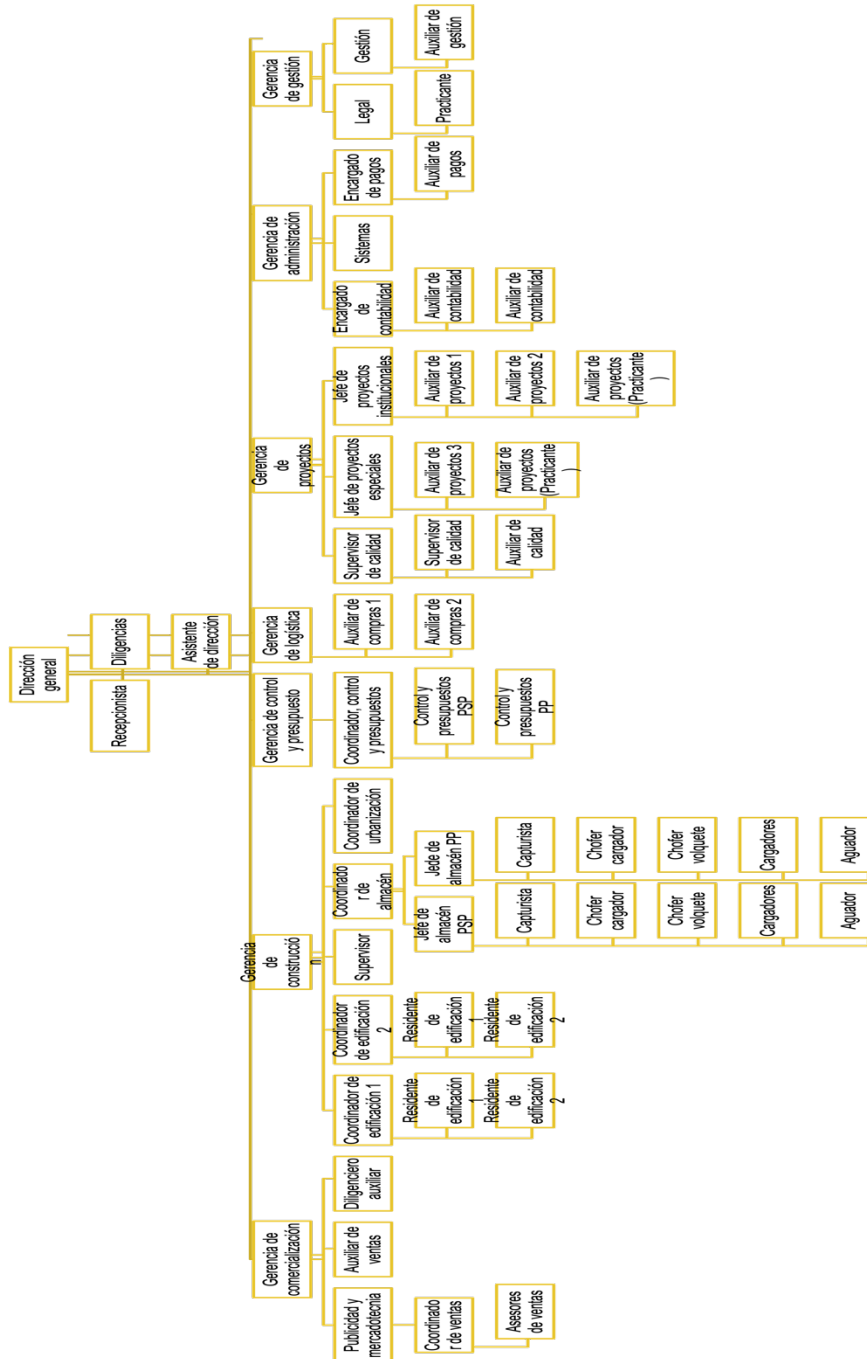
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

En GRUPO PROVI la gerencia de administración se divide en dos, en contabilidad y en Recursos Humanos, por lo tanto esta gerencia es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de los recursos humanos, logísticos, contables, activos fijos y de finanzas; y brindar apoyo administrativo que requiera la empresa. La encargada de esta gerencia es la C.P. Norma Ayuso Ramos, tiene a cargo los puestos de departamento de pagos, sistemas y el departamento de contabilidad.

GERENCIA DE GESTIÓN

La gerencia de gestión se encarga dirigir y administrar los procesos y sistemas de control de gestión de la institución, asegurando su calidad y oportunidad, así como desarrollar proyectos y estudios, necesarios para apoyar la toma de decisiones, en conformidad a las políticas internas y a las normas legales vigentes. Su encargada es la Lic. Madga Chan Pech y tiene a cargo los puestos de gestión y legal.

ORGANIGRAMA DE GRUPO PROVI





Fecha: Marzo 2023

Clave: MOGP2023

Página: 8

MISIÓN DE GRUPO PROVI

En GRUPO PROVI trabajamos cada día para brindar el mejor servicio de construcción, de la mano de los profesionales capacitados y todas las herramientas necesarias para crear una vivienda segura, bonita y cómoda. Buscamos convertirnos en la opción número 1 de Yucatán y ser el mejor ejemplo de calidad de vida en el trabajo con los mejores esfuerzos.

VISIÓN DE GRUPO PROVI

Para el año 2028 ser una empresa líder en construcción, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento de las más exigentes normas de seguridad, logrando así ser la mejor alternativa en vivienda de interés social en el sureste de México.

VALORES DE GRUPO PROVI

- Honestidad
- Transparencia
- Puntualidad
- Libertad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Calidad
- Competitividad
- Justicia

CÓDIGO DE ÉTICA DE GRUPO PROVI

En GRUPO PROVI divide en 5 clausulas su código de ética los cuales son los siguientes:

LUGAR DE TRABAJO SEGURO Y RESPETUOSO

- **Salud y Seguridad:** Es necesario que se realice todas las actividades comerciales de manera segura, eficiente, que se acate todas las regulaciones, leyes, políticas, prácticas, sistemas y procedimientos, asegurando que se cuide a todos los colaboradores en nuestros sitios y otros que tienen el potencial de ser afectados por nuestras actividades.
- **Derechos Humanos:** Se apoyará y respetará la protección de los principios de derechos humanos, no se tolerará ninguna violación a estos y de igual manera el compromiso de cumplir con todas las leyes aplicables relacionadas con salarios y carga horaria que rijan nuestro trabajo, nunca se usará el uso de trabajos forzados o mano de obra infantil.
- **Acoso y respeto en el lugar de trabajo:** No se tolerará ningún tipo de acoso. Respetar a los demás significa que somos cuidadosos con la manera en la que tratamos a los otros y la forma en la que nos comunicamos. Los ejemplos de acoso incluyen insinuaciones sexuales inapropiadas, comentarios o bromas ofensivas o amenazas de cualquier tipo.
- **Diversidad e Inclusión:** El reclutamiento, los ascensos, la capacitación, la compensación y las prestaciones deben basarse únicamente en la capacidad, experiencia profesional y el apego a los valores de GRUPO PROVI. No se puede discriminar a los colaboradores independientemente de su raza, sexo, edad, origen étnico, genero, estado civil, discapacidad y preferencia sexual.

TRATO JUSTO CON NUESTRAS PARTES INTERESADAS

- Relaciones con los clientes: Trabajaremos para ser la mejor opción de nuestros clientes al realizar todas nuestras actividades de manera justa, profesional y con integridad. No debemos discriminar a clientes o mercados. Debemos denunciar si nuestros clientes o socios participan en actividades ilegales o poco éticas.
- Relaciones con los proveedores: Se debe de manejar siempre las relaciones con proveedores con honestidad, respeto e integridad, ofreciendo oportunidades iguales a todas las partes, lo que incluye igualdad de oportunidades para licitar y ganar contratos. El proceso de compras debe ser consistente, respetuoso y confidencial.
- Relaciones con la comunidad: Se buscará construir un mejor futuro al comprender las expectativas de las partes interesadas, gestionar los impactos de GRUPO PROVI y trabajar con terceros y con otros grupos de interés en iniciativas que cumplan con esa visión.
- Relaciones con el gobierno: Trabajar de forma respetuosa e integra con todos los organismos y funcionarios gubernamentales de Yucatán y de México.
- Medio ambiente: Nuestros negocios siempre se deberán de realizarse de forma sostenible y responsable desde un punto de vista medio ambiental. Se tendrá el compromiso de mitigar los impactos medio ambientales y sociales que nuestras viviendas tienen en las comunidades que las rodean.

OPERACIONES EN CUMPLIMIENTO

- Anticorrupción: GRUPO PROVI prohibirá al personal prometer o proporcionar cualquier cosa de valor a funcionarios gubernamentales o a terceros para obtener una ventaja indebida o influenciar indebidamente cualquier decisión. También se prohibirá aceptar o exigir cualquier cosa de valor para influenciar nuestra toma de decisiones a nombre de GRUPO PROVI.
- Lavado de dinero: GRUPO PROVI se compromete a reconocer las señales de lavado de dinero y asegurarse de no facilitar o apoyar el proceso de encubrir el origen de fondos ilícitos provenientes de actividades delictivas o terroristas a través sus negocios.
- Cumplimiento normativo: GRUPO PROVI se compromete a trabajar de forma honesta y cooperativa con los representantes que nos llegue a pedir información de GRUPO PROVI.

TOMA RESPONSABLE DE DECISIONES

- Conflictos de intereses: GRUPO PROVI se compromete a no tener un solo negocio que se pueda mal interpretar como conflicto de interés, de igual manera el contratar familiares no está prohibido siempre y cuando estos sean los mejores calificados para el puesto.
- Uso de activos de la empresa: No se deberá de usar activos pertenecientes a GRUPO PROVI para beneficio personal asegurándonos de que los activos de la empresa no sean robados, dañados o usados indebidamente por otros.

- Actividades políticas: GRUPO PROVI se compromete a no realizar actividades políticas en instalaciones de la empresa, utilizar recursos de empresa para dichas actividades o participar en ellas durante nuestro horario laboral.

GESTIÓN ADECUADA DE LA INFORMACIÓN

- Privacidad de datos y protección de la información: GRUPO PROVI tiene el compromiso de cumplir con las leyes de protección de datos establecidas para proteger la información personal de terceros.
- Uso de información privilegiada: No se puede vender o dar información no publica sobre la empresa a terceros, tampoco se comparte información privilegiada no pública, ni siquiera cuando no se pretenda obtener ganancias para GRUPO PROVI o para otros.
- Registros completos y precisos: GRUPO PROVI se compromete a proporcionar a nuestras partes interesadas información correcta y completa de forma oportuna. Cualquier persona responsable de los registros financieros o de cualquier otro registro o informe de GRUPO PROVI debe asegurarse de que dichos registros reflejen con precisión nuestras actividades empresariales, estén respaldados por evidencia y sean completos, exactos y oportunos.

CATÁLOGO DE PUESTOS

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Descripción de puestos

Nombre del puesto: Gerente de comercialización

Departamento al que pertenece el puesto: Comercialización

Objetivos del puesto:

- Es el responsable de dirigir las operaciones del área de ventas.
- Desarrollar la estrategia de ventas, búsqueda de nuevos clientes y proveedores y de contribuir al logro de las metas y objetivos del área de ventas.
- Deberá de formar el equipo de ventas, supervisar los vendedores a cargo y de establecerles metas de ventas.
- Realiza atención a clientes, se encargará de ampliar la cartera de clientes, incrementar las ventas, analizar nuevas oportunidades de negocio y de llevar el control de cobros de la cartera.

Puesto del jefe superior inmediato: Dirección general

Subordinados:

- Publicidad y mercadotecnia
- Coordinador de ventas
- Auxiliar de ventas
- Asesores de ventas
- Diligenciero del área de ventas

Principales funciones:

- Realizar campañas de marketing dirigidas a nuestros principales clientes.
- Gestionar las citas de clientes potenciales a las residencias a vender.
- Realizar el seguimiento de ventas que tengan los asesores.
- Realizar reportes de ventas con cortes los días 01 y 30 de cada mes.
- Organizar al equipo de ventas.
- Realizar un proyecto con el coordinador de ventas para las próximas campañas.
- Realizar el seguimiento posventa de cada cliente.
- Definir junto con dirección los objetivos anuales, semestrales y mensuales del área de ventas.
- Realizar la entrevista y contratación de nuevos candidatos para el area de ventas.
- Realizar pronósticos de ventas cada mes, generando un crecimiento.
- Seguimiento de clientes potenciales por medio de redes sociales (leads).
- Ayudar al área de marketing a la realización de poseer y/o publicaciones para redes sociales.
- Realizar presentaciones para el director general.
- Gestionar el capital humano del departamento de comercialización.

Relaciones internas

Con que puesto

Director General

Gerencia de control y presupuesto

¿Para qué?

Rendición de cuentas a cada periodo a evaluar, juntas para realizar los nuevos objetivos de ventas.

Con ellos se pone de acuerdo para el presupuesto que se le tiene dado al departamento de marketing, los objetivos (monetarios) que se tienen que cumplir para que la empresa siga ejerciendo.

Relaciones internas

Con que puesto

Gerencia de administración

Gerencia de proyectos

Gerencia de gestión

¿Para qué?

Coordinación del área de pagos, así como con el área de contabilidad y contratación de recursos humanos.

Coordinación con cada proyecto que se hace, revisar fechas de lanzamiento de los proyectos, así como los presupuestos que cada uno de estos tiene para poner un precio de venta.

Con esta área se gestionan las juntas con los demás departamentos, problemas internos dentro del área de venta y problemas dentro de la empresa.

Perfil de puesto

Escolaridad: Licenciatura-Posgrado

Especialidad: Maestría en Marketing y Finanzas

Aptitudes para el puesto:

Toma de decisiones, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y aptitud para las relaciones humanas.



Fecha: Marzo 2023

Clave: MOGP2023

Página: 17

Habilidades para el puesto:

Capacidad para la toma de decisiones y capacidad de análisis e interpretación, atención al cliente.

Conocimientos técnicos:

Manejo de PC y paquetes computacionales administrativos, estadísticas básicas y relaciones humanas.

Experiencia: 3 años mínimo de experiencia en el área de ventas.

Requiere disponibilidad para viajar: Si

DIRECTORIO DE PUESTOS

Directorio:

No.	Cargo	Nombre	Teléfono	Email
1	Dirección general		xxx	xxx
2	Gerencia en comercialización		xxx	xxx
3	Gerencia de construcción		xxx	xxx
4	Gerencia de control/presupuesto		xxx	xxx
5	Gerencia de logística		xxx	xxx
6	Gerencia de proyectos		xxx	xxx
7	Gerencia de administración		xxx	xxx
8	Gerencia de Gestión		xxx	xxx

CONCLUSIONES

El manual de organización es un instrumento de apoyo para las diferentes empresas que lo utilizan, ya que le brinda a los colaboradores conocimiento sobre la empresa, sus características, proceso y las actividades que se realizan en esta. Existen diferentes tipos de manuales los cuales se adaptan al tipo de necesidad que tenga la empresa, estos se pueden clasificar por su función o por su contenido.

Aunque actualmente un manual de puestos es utilizado por las empresas no siempre fue así, estos empezaron como manuales de guerra por los generales para tener una estrategia concreta que ayudara a los soldados a saber todas las técnicas que requerirían en su puesto. Poco a poco los empresarios se fueron dando cuenta que al contar con un manual de puestos en su lugar de trabajo daba paso a crecer en la empresa, ya que los procesos y las ideas se estandarizaban dentro del manual.

Un manual se puede diseñar de acuerdo con las necesidades de este, esto es algo bueno ya que no todas las empresas cuentan con los mismos problemas y necesidades, pero si existe una serie de elementos de los cuales se puede basar para crear un manual de organización. De primera instancia, deberá de tener una identificación, donde se incluirá todos los datos de la empresa, también se agregan todos los datos de los colaboradores, así como su tipo de puesto y la forma de localizarlo dentro de la empresa.

En México se pueden observar diferentes tipos de empresas, pero la más común son las Pequeñas y Medianas Empresas, mejor conocidas como PYMES, estas empresas a pesar de ser las que más aportan a la economía mexicana igual son las que anualmente cuentan con más cierres y/o recortes de personal debido a su alta tasa de mortalidad, un problema muy común en las PYMES es la falta o baja organización que las rodea, normalmente una PYME trata de sobrevivir a las grandes empresas o a las transnacionales que día a día llegan a México que no se dan el lujo de contar con un Manual de Organización, ya que muchas veces les parece algo “de más” dentro de la empresa.

Las PYMES en el sector de la construcción son un caso muy particular en México, a pesar de que el sector de la construcción tiene el 3er lugar como la actividad que más produce el PIB en México, este tipo de empresas no les pertenecen a mexicanos como tal, sino, a trasnacionales que vienen a instalarse a México, así, aunque es un sector muy importante en nuestro país, el mexicano es un empleado más en esta rama.

Un Manual de Organización en una PYME sería de gran ayuda para esta, ya que al ser una empresa en crecimiento el manual se puede ir adaptando poco a poco conforme sus necesidades, un manual le puede ayudar a tener un mejor control con los colaboradores, con las actividades que estos realizan, puede crear una estandarización en dichos procesos, borrar procesos repetitivos, etc. Todo adecuándose al tamaño y tipo de PYME que se quiere abarcar.

Por último, se eligió a GRUPO PROVI como empresa objeto de estudio para el presente trabajo, GRUPO PROVI es una pequeña empresa en el ramo de la construcción fundada en año 2007 la cual tiene presencia en el estado de Yucatán, principalmente en la ciudad de Mérida, actualmente dicha empresa con un poco más de 100 empleados y 72 puestos divididos en 7 departamentos, GRUPO PROVI actualmente no cuenta con una guía de apoyo para seguir creciendo, sin embargo a sabido establecerse en la región por más de 10 años, se presenta una empresa que ha avanzado con puro empirismo y con una plantilla de colaboradores fiel ya que la mayoría de estos cuentan con más de 5 años dentro de la empresa.

El proceso de elaboración en este tipo de empresas es muy complejo, inicialmente se implementó la idea de realizarlo de forma virtual por medio de Google forms, al avanzar el proyecto se pudo observar que en muchos puestos las respuestas se volvían repetitivas al momento de describir sus actividades diarias, se tuvo que realizar la misma encuesta, pero directamente en la empresa para que los colaboradores pudieran describir con precisión sus puestos y poder diferenciar unos con otros.

Se pudo observar que una empresa con puestos “similares” como GRUPO PROVI es mejor realizar las encuestas de forma presencial donde el encargado del manual pueda guiar al colaborador para llenar la encuesta y no encontrarse con estas respuestas repetitivas.

Al ser el Manual de Organización un instrumento con un largo proceso de implementación la hipótesis de esta tesis aún no puede ser probada, sin embargo, podemos observar unos puntos positivos al momento de aplicar los instrumentos y la realización de la propuesta en GRUPO PROVI, como por ejemplo las mejoras en la visión y misión de la empresa, la creación de valores, la creación de un código de ética y hacer que los colaboradores lo conocieran y lo principal, es que el colaborador fue la persona que realizó su perfil de puesto, dándose cuenta de las habilidades que pide la empresa y las que él tiene, así como identificar tareas repetidas o tareas que no tengan nada que ver con su trabajo.

REFERENCIAS

- Aguirre Choix, R. y Armenta Velázquez, C. E. (2012). *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*.
- Álvarez Torres, M. G. (2020) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (14a ed.). Editorial Panorama.
- Camarena Adame, M. E. y Saavedra García, M. L. (2018) Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. Fórum Empresarial, vol. 23, núm. 1. https://www.redalyc.org/journal/631/63157547008/html/#redalyc_63157547008ef35
- Cárdenas García, A., González Rosas, I. y Vázquez Pimentel, S.I. (2015) El impacto del Manual de Organización y Procedimientos en las pequeñas empresas Compendio Investigativo de Academia Jornales Celaya <https://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto2360970.PDF>
- Cardona de Renolfi, M. y Coronel, G. (2009). Tipificación de PYMES mediante técnicas de análisis multivariado: El caso de la ciudad de Santiago del Estero, Argentina. Tec. (3a ed.) TEC Empresarial
- Carrasco, A. J. y Rubio, A. (2007). *Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Pymes familiares de éxito*. Revista de Empresa.
- Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (2022) *Situación y Perspectivas de la Industria de la Construcción 2021-2022* <https://www.cmic.org.mx/ceesco/actividadproductiva/Ene22/SITUACIÓN%20ACTUAL%20Y%20PERSPECTIVAS%20DEL%20SECTOR%20DE%20LA%20CONSTRUCCIÓN%202021-2022%2027-01-2022.pdf>.

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (2022). *Producción de las Empresas constructoras en Yucatán*.
<https://www.cmic.org.mx/ceesco/produccionempresas/Actualizado15Mar2022/Informe%20Estatad%20-%20Yucatán%202021.pdf>.

Comisión Nacional de Vivienda (2018) Código de Edificación de Vivienda, 3ra. Edición
<https://www.gob.mx/conavi/documentos/codigo-de-edificacion-de-vivienda-3ra-edicion-2017>

Connolly, W. E. (2001) *Cross-State Citizen Networks: A Response to Dallmayr*
<https://doi.org/10.1177/03058298010300021201>.

Crespo Infantes, G., Imaña Maldonado, E., Mamani Bautista, F. y Quisbert, G. (2015)
Manual de organización y funciones Servicio Departamental La Paz.

Duhalt Krauss, M. (1968) *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas* (2da ed.) UNAM [Facultad de Ciencias Políticas y Sociales].

Escobar Díaz, B. E. y Londoño Benítez, M.C. (2015) *Evaluación de proyectos en las PYMES del sector de la construcción en el Área Metropolitana de Medellín*
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7794/MariaCecilia_Londoño_BeatrizElena_Escobar_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Franklin Fincoswky, E. B. (2009) *Organización de empresas*. (3a ed.). McGraw-Hill.

Gómez Ceja, G. (2009) *Planeación y organización de empresas*. Editorial Diseño y Composición Litográfica,

Graham Kellogg, M. (1997). *Preparación del manual de oficina*.

Iavarone, P. G. (2012). Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Cuyo]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020) *Censos Económicos 2019 de Yucatán*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021) *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021* <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>.

Jáuregui Aguayo, P. (2013) Los manuales administrativos como herramienta clave.

Jiménez Villamar, B.A. y León Serrano, L.A. (2015) *Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: manual de funciones laborales*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6916>.

Mazabanda Bayes, C.H. (2010). *El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la empresa Lady Rose de Ambato*. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1483>.

Mintzberg, H. Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos* (1ª ed.) Prentice Hall.

Montejano, S. y López, G. C. (2013). *Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: Una perspectiva de México*.

Montoya Agudelo, C.A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016) El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad

organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2),1-20 1669-7634.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>.

Morfín Martínez, A.L. (2014) Manual de Organización para la Empresa “ FRANCISCO MORFÍN CÁRDENAS”
<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/337/MEMORIA%20DE%20RESIDENCIA%20ALMA%20LORENA%20MORFIN%20MARTINEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Pintos Trías, G. (2009). “*Los manuales administrativos hoy*”
https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71.

Restrepo, J. A. y Vanegas, J. G. (2009). Análisis del Perfil Financiero de las Pymes del Valle del Aburra y su Acceso al Crédito: Una Aproximación Empírica. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016887005>.

Ríos Ramos, F. (2010). “La importancia del manual de Organización y funciones (MOF).” <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organización-y-funciones/>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2007). *Principles of management*.

Rubio, C. P. (2012). Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. Madrid: Universidad EAN – Universidad de Nebrija, España.

Salazar Garza-Treviño, J. R. y Pantoja Aguilar, M. P. (2019). *Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20663246008>.

Sánchez Olaya, M. A. (2013). *Diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de Secretaría del colegio técnico fiscal provincia del Azuay de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de Pregrado Universidad Politécnica Salesiana] <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>.

Secretaría de Relaciones Exteriores (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización*. <https://acortar.link/FgXpy1>.

Sepúlveda Treviño, D. A. (2002). *Elaboración de un manual de operación de personal administrativo en la preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León* [Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/5323/1/1020149022.PDF>.

Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es.

Yáñez Granados, S.L. (1995). *Manuales administrativos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (I. N. E. G. I.)* Biblioteca Digital <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=7338>

ANEXO 1



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de investigación y estudios de posgrado

Maestría en gestión organizacional

Objetivo: Realizar el diagnóstico de la estructura documental para realizar un manual de organización en la empresa GRUPO PROVI.

Dirigido a: Directivo de GRUPO PROVI.

Instrucciones: A continuación, se realizará una entrevista con 100 preguntas sobre la estructura documental de GRUPO PROVI por favor de contestar con total sinceridad.

	PRINCIPIO 1. DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL
1.1	¿Hay un responsable dentro de GRUPO PROVI de controlar el manual de organización?
1.2	¿En GRUPO PROVI se encuentra una lista de documentos controlados?
1.3	¿Existe un GRUPO PROVI un manual de organización en papel disponible para la consulta de los colaboradores?
1.4	¿Existe un GRUPO PROVI un manual de organización en electrónico disponible para la consulta de los colaboradores?
1.5	¿Están automatizados o semiautomatizado los procedimientos de tal forma que los colaboradores los cumplan de manera natural?
1.6	¿Los colaboradores de nuevo ingreso reciben dentro de su inducción la revisión del manual de organización o de puestos aplicables a su puesto de trabajo?
1.7	¿Existe en GRUPO PROVI algún tipo premios o castigos por el cumplimiento o incumplimiento de las políticas y los procedimientos de esta?

1.8	¿La organización se rige por políticas y procedimientos documentados?
1.9	¿Hay en GRUPO PROVI una cultura de calidad orden y disciplina?
1.10	¿Existe en grupo PROVI algún proceso para mejorar los manuales de organización?
PRINCIPIO 2. DE LOS PROCEDIMIENTOS MAESTROS	
2.1	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar manuales?
2.2	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar organigramas?
2.3	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar perfiles de puesto?
2.4	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar descripciones de puesto?
2.5	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar políticas?
2.6	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar planes de calidad?
2.7	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar procedimientos?
2.8	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar métodos o instructivos de trabajo?
2.9	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar formatos o registros?
2.10	¿Existe algún procedimiento maestro para elaborar especificaciones?
PRINCIPIO 3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
3.1	¿Está actualizado el inventario de Recursos Humanos con los datos más relevantes de cada colaborador (¿nombre, puesto, edad, escolaridad, etc.?)
3.2	¿Esta actualizado el organigrama de la organización?
3.3	¿Los colaboradores de GRUPO PROVI conocen y respetan el organigrama autorizado?
3.4	¿Se encuentran actualizados los perfiles de puesto de las plazas autorizadas?
3.5	¿Se encuentran actualizados las descripciones de puesto de las plazas autorizadas?
3.6	¿Están elaboradas las principales políticas de GRUPO PROVI?
3.7	¿Los colaboradores utilizan y se apegan a las políticas autorizadas?

3.8	¿En cada área o centro de trabajo existe un organigrama que clasifique las correspondientes fronteras y equipo de trabajo?
3.9	¿Está definida la frecuencia de revisión y mejora del manual de organización?
3.10	¿En el actual manual de organización se tiene fechas de autorización y revisión menor a un año?
PRINCIPIO 4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
4.1	¿Hay un mapeo general de procesos o mapeos de cada proceso?
4.2	¿Existe una lista maestra de los procedimientos de cada área o proceso?
4.3	¿Hay un responsable dentro de cada área o proceso de administrar toda la documentación generada?
4.4	¿Los procedimientos de la organización están debidamente identificados (¿Logotipos, códigos, firmas de autorización, paginación?
4.5	¿El contenido de los procedimientos refleja la mejor experiencia en la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos?
4.6	¿Los colaboradores conocen los procedimientos que directa e indirectamente deben utilizar para realizar bien su trabajo?
4.7	¿Los colaboradores respetan y utilizan cotidianamente los procedimientos de su puesto de trabajo?
4.8	¿Existe algún procedimiento que permita canalizar las mejoras de los procedimientos por parte de los colaboradores?
4.9	¿Hay dentro de la organización cuando menos una auditoria anual que involucre la verificación del apego de los colaboradores a los manuales de procedimientos?
4.10	¿Existe algún plan de acciones correctivas y preventivas después de cada auditoria que asegure el apego de los colaborados a los manuales de procedimiento?
PRINCIPIO 5. DEL SISTEMA DE GESTIÓN.	
5.1	¿Hay alguna auditoria de primera, segunda o tercera parte periódicamente a todas las áreas de la organización?

5.2	¿Los hallazgos de las auditorias se corrigen correcta y oportunamente?
5.3	¿Los auditores internos conocen bien los procesos de la organización?
5.4	¿Los colaboradores conocen las políticas que se manejan en GRUPO PROVI?
5.5	¿La organización cumple con los requisitos de las normas ISO relacionadas con la administración de la empresa (ISO 9000, ISO 14000)?
5.6	¿Los colaboradores acostumbran a hacer propuestas y sugerencias para mejorar su sistema de trabajo en sus áreas?
5.7	¿El sistema de gestión ha mejorado los procesos de trabajo de la organización?
5.8	¿La organización valora las sugerencias de mejora que le hacen sus colaboradores?
5.9	¿La organización utiliza algún modelo de desarrollo empresarial?
5.10	¿Los colaboradores se encuentran orgullosos de trabajar en la organización?
PRINCIPIO 6. DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS.	
6.1	¿Existe en la organización algún proceso de planeación estratégica donde se definan objetivos, indicadores y metas estratégicas de cada proceso?
6.2	¿El director general y el equipo directivo monitorean cuando menos una vez al mes los resultados de los objetivos, indicadores y metas estratégicas de cada proceso?
6.3	¿Existe en la organización una junta mensual del director general para revisar y calificar el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas estratégicas de cada proceso?
6.4	¿Hay un plan de acciones correctivas y preventivas que permita asegurar el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas estratégicas de cada proceso?
6.5	¿Hay políticas o procedimiento de premios, bonos o recompensas para colaboradores que tienen cumplimientos sobresalientes en sus objetivos, indicadores y metas estratégicas de cada proceso?

6.6	Si se cuenta con políticas o procedimientos de premiso ¿Se encuentran claramente descritos dentro de los propósitos y resultados cuantitativos esperados de cada uno de ellos?
6.7	¿La efectividad de los colaboradores al paso del tiempo es mayor como una consecuencia de la aplicación de los procedimientos dentro de sus propias áreas de trabajo?
6.8	¿Los jefes utilizan algún procedimiento como base para la inducción y capacitación de sus colaboradores?
6.9	¿Existe alguna retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño?
6.10	¿Hay evidencia de que se estén realizando los procedimientos adecuadamente?
	PRINCIPIO 7. DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
7.1	¿Hay un buen sistema de prospectación (Captación de clientes) Dentro de la organización?
7.2	¿Existe un plan de mercadotecnia?
7.3	¿Hay en GRUPO PROVI una fuerza de ventas capacitada y competente en la organización?
7.4	¿Existe un proceso de validación técnica- económica de las cotizaciones a los clientes?
7.5	¿El nivel de cierre de ventas, está dentro del promedio de la industria?
7.6	¿La organización tiene completamente definida la propuesta de valor para su mercado?
7.7	¿Existe regularmente un análisis de la competencia o un benchmarking de la organización con relación a sus principales competidores?
7.8	¿Existe orientación de la organización hacia el cumplimiento de los contratos formalizados con los clientes?
7.9	¿Hay una política o procedimiento para evaluar o mejorar periódicamente la satisfacción del cliente?

7.10	¿La organización genera lealtad, recompra y recomendación de sus clientes?
	PRINCIPIO 8. DE LA ADMINISTRACIÓN
8.1	¿La organización cuenta con un buen sistema de comercialización?
8.2	¿La organización cuenta con un buen sistema de operación?
8.3	¿La organización cuenta con un buen sistema de abastecimiento?
8.4	¿La organización cuenta con un buen sistema de diseño de producto?
8.5	¿La organización cuenta con un buen sistema de manufactura?
8.6	¿La organización cuenta con un buen sistema de calidad de producto?
8.7	¿La organización cuenta con un buen sistema de almacenamiento y distribución?
8.8	¿La organización cuenta con un buen sistema de administración financiera?
8.9	¿La organización cuenta con un buen sistema de administración de personal?
8.10	¿La organización cuenta con un buen sistema de información?
	PRINCIPIO 9. DE LA MEJORA CONTINUA Y LA INNOVACIÓN
9.1	¿La organización mejora continuamente los productos y servicios que ofrece el cliente y el mercado?
9.2	¿Los productos de la organización son mejores que la competencia?
9.3	¿La organización cuenta con colaboradores, áreas o departamentos que solo se dediquen a generar nuevas ideas y propuestas de mejora?
9.4	¿La organización invierte continuamente en la mejora de sus procesos?
9.5	¿La organización invierte continuamente en el desarrollo, innovación y mejora de productos?
9.6	¿La organización invierte continuamente en el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores?
9.7	¿La organización invierte continuamente en la mejora de su maquinaria, equipo y tecnología?

9.8	¿La organización invierte continuamente en la mejora de las condiciones ambientales y laborales de su empresa?
9.9	¿La organización invierte continuamente en la mejora de sus instalaciones?
9.10	¿La organización invierte continuamente en su futuro?
PRINCIPIO 10. DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
10.1	¿Los colaboradores conocen la filosofía de la organización?
10.2	¿Los colaboradores conocen los valores éticos y morales de la organización?
10.3	¿Los colaboradores conocen el liderazgo de la organización de su mercado?
10.4	¿La organización tiene buena comunicación entre todos sus niveles jerárquicos y entre todos sus colaboradores?
10.5	¿La organización tiene buen nivel de lealtad y compromiso con sus colaboradores?
10.6	¿La organización atiende rápida, cortes, oportuna y eficientemente a sus clientes externos?
10.7	¿La organización atiende rápida, cortes, oportuna y eficientemente a sus clientes internos y colaboradores?
10.8	¿Los colaboradores tienen la seguridad de seguir contando con su puesto de trabajo en el futuro cercano dentro de la organización?
10.9	¿Los colaboradores tienen confianza en la organización?
10.10	¿Los colaboradores tienen credibilidad en la organización?

Fuente: Elaboración propia con base en Álvarez (2020).

ANEXO 2



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría Pública
Secretaría de investigación y estudios de posgrado
Maestría en gestión organizacional

Objetivo: Realizar un cuestionario a los colaboradores de GRUPO PROVI el cual ayudará a la creación de un manual de puestos de la empresa.

Dirigido a: Colaborador de GRUPO PROVI.

Instrucciones: Se solicita que el colaborador responda el siguiente cuestionario, el cual tiene un tiempo de 15 a 20 minutos. La información que usted nos dé deberá de ser objetiva y lo más honesta posible para que este instrumento pueda ser legítimo en los resultados. De igual manera, se le hace conocer que la información que se facilite en dicho instrumento será personal y su manejo será exclusivamente para los objetivos determinados en dicha investigación.

CUESTIONARIO - MANUAL DE ORGANIZACIÓN - GRUPO PROVI

Nombre del puesto: .

Edad. Sexo: ☐ Mujer ☐ Hombre

Escolaridad:

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachillerato ☐ Educación Superior ☐ Posgrado

Tiempo que lleva en el puesto.

¿Su puesto pertenece a algún departamento? ☐ Si ☐ No ¿Cuál?.

¿Usted cuenta con algún subordinado a su cargo? ☐ Si ☐ No

En caso de contestar que si ¿Qué puestos tiene a su cargo?.

¿Su puesto cuenta con un jefe inmediato o tiene a alguien a quien reportar lo que hace?

☐ Si ☐ No

En caso de contestar que si ¿Qué puesto/s desempeñan ese cargo?.

Mencione los objetivos que tenga su puesto:

--

¿Su puesto realiza actividades administrativas? ☐ Si ☐ No

En caso de contestar que si ¿Qué actividades administrativas realiza?.

¿Su puesto realiza actividades operativas? ☐ Si ☐ No

En caso de contestar que si ¿Qué actividades operativas realiza?.

¿Cuenta con algún tipo de indicador de desempeño? ☐ Si ☐ No

Si la respuesta fue si, ¿Qué tipo de indicador usa y cuál es su periodicidad de evaluación?

No.	Indicador	Periodicidad
1		
2		

Dentro de la empresa ¿Cuenta con relaciones con otros departamentos/puestos?

☐ Si ☐ No

Si la respuesta fue si, ¿Con que departamentos/puestos?

Con que puesto	¿Qué relación tiene?

¿Cuenta con algún horario laboral predeterminado? ☐ Si ☐ No

¿Qué horario laboral maneja? (Favor de especificar días y horas).

¿Cuenta con algunas relaciones que le ayuden en su trabajo? (Proveedores, clientes etc.) ☐ Si ☐ No

Si la respuesta fue si, ¿Con que personas tiene esas relaciones?

Personas	¿Qué relación tiene?

¿Qué habilidades requiere su puesto?

--

¿Su puesto requiere algún conocimiento técnico? ☐ Si ☐ No ¿Cuál?

¿En su puesto utiliza alguno de estos programas? Marque con una X todos los que utiliza.

☐ Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) ☐ La Suite de Google (Gmail, Docs, Hangouts) ☐ Adobe Photoshop ☐ Word Press ☐ Canva ☐ Hootsuite
☐ Otro ¿Cuál? .

¿Su puesto demanda alguna experiencia previa? ☐ Si ☐ No

Si su respuesta fue si:

Experiencia mínima en:	Años, meses:

Marque con una X los instrumentos que utiliza para realizar su trabajo:

☐ Teléfono celular. ☐ Teléfono fijo. ☐ Computadora de escritorio. ☐ Laptop. ☐ Fax.
☐ Impresora. ☐ Artículos de papelería (Hojas, lapiceros, etc.)
☐ Otro: .

¿Su puesto requiere disponibilidad para viajar? ☐ Si ☐ No

¡Muchas gracias por su apoyo!