



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE PUEBLA”

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

DIRECTORA:

DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

ASESORES:

DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ
DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

PRESENTA:

MARÍA ISABEL GARCIA AMADOR

Puebla, Pue. Agosto 2022



BUAP

“HUP, 50 años de enseñanza y salud”

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0017/2022

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. GARCÍA AMADOR MARÍA ISABEL

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE PUEBLA”, 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., 23 de agosto de 2022


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: "**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE PUEBLA**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MARIA ISABEL GARCIA AMADOR

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 08 de agosto de 2022



DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

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 Metodológica** de la tesis denominada: "**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE PUEBLA**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MARIA ISABEL GARCIA AMADOR

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 08 de agosto de 2022



DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ

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: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MARIA ISABEL GARCIA AMADOR

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 08 de agosto de 2022



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	i
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	ii
II. 1 Planteamiento	ii
II. 2 Pregunta de investigación.....	iii
II. 3 Sistematización de la pregunta de investigación.....	iii
III OBJETIVOS	iii
III.1 Objetivo general	iii
III.2 Objetivos específicos	iv
IV. JUSTIFICACIÓN	iv
V. HIPÓTESIS	v
V.1 Variable Independiente	v
V.2 Variable Dependiente	v
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	vi
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	vii
CAPÍTULO I LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	1
1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	1
1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.4 VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.5 PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.6 ORGANIZACIÓN LINEAL, FUNCIONAL Y LÍNEA STAFF	9
1.7 HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.7.1 Organigrama	12
1.7.2 Análisis y descripción de puestos	17
1.7.3 Definición de Trabajo	17
1.7.4 Puestos de Trabajo	18
1.7.5 Análisis de Puestos	19
1.7.6 Estructura del análisis de puestos	20
1.7.7 Tipos de descripción de puestos	21
1.7.8 Elementos de una descripción de puestos	22

CAPÍTULO II MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	26
2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES	26
2.2 DEFINICIÓN DE MANUAL	27
2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	28
2.3.1 clasificación de los manuales según franklin	29
2.3.2 Clasificación de los manuales según Rodriguez	33
2.4 DEFINICIÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN	37
2.5 OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	38
2.6 VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	40
2.7 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	41
2.8 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.....	44
CAPÍTULO III LA EMPRESA COMERCIALIZADORA.....	48
3.1 CONCEPTO DE EMPRESA	48
3.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA	49
3.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	52
3.4 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA POR SECTORES PRODUCTIVOS	54
3.5 OBJETIVOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS	55
3.6 LA EMPRESA MEDIANA.....	56
3.7 EMPRESA COMERCIALIZADORA	57
3.8 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA	61
3.9 el servicio.....	63
3.10 proceso.....	66
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	70
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	70
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	70
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	72
4.4 ESTUDIO DE CASO	72
4.5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A COLABORADORES Y A JEFE INMEDIATO DE LO COLABORADORES	74
4.6 1 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO	85
4.7 METODOLOGÍA	86
4.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	87
I. INTRODUCCIÓN	93

II. ANTECEDENTES HISTÓRICOs	94
III. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO	95
IV. ESTRUCTURA ORGANICA.....	96
V. ORGANIGRAMA.....	97
V. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOs.....	98
CONCLUSIONES	144
CONSIDERACIONES FINALES.....	147
REFERENCIAS	148
Anexos.....	151

RESUMEN

Hoy en día las empresas están atravesando cambios profundos debido a la constante transformación en el entorno que las rodea y las obliga a replantear sus estrategias tanto internas como externas para su permanencia en el mercado, parte importante de dicha estrategia reside en la organización que tiene la empresa, esta le permite enfrentar los cambios de una mejor manera, por lo cual el presente trabajo tiene como objetivo hacer una propuesta de un manual de organización que permita la mejora de los procesos internos así como del servicio ofrecido. Metodológicamente se aborda de forma mixta con un método deductivo-inductivo, con un estudio descriptivo exploratorio esto con la finalidad de que la información obtenida sea clara, precisa y veraz, se consideró una empresa estudio de caso ubicada en la ciudad de Puebla en la que se aplicó una entrevista al dueño de la empresa y en complemento se aplicaron 32 cuestionarios a los colaboradores de la misma; los resultados muestran la ausencia de una estructura jerárquica, la duplicidad de actividades al no estar correctamente definidas las funciones y responsabilidades de cada colaborador, lo cual denota la falta de un manual de organización que ayude a resolver estos problemas detectados.

Se abordan 4 capítulos en la presente tesis, en el primer capítulo se detalla información respecto a la organización como parte del proceso administrativo se resaltan los objetivos, beneficios, tipos de organización y herramientas entre otros conceptos, en el segundo capítulo se abarcan elementos del manual de organización, objetivos, ventajas, los elementos que contiene un manual así como otros elementos, en un tercer capítulo se describe el concepto de empresa, elementos que conforman la empresa, se muestra la clasificación de las empresas, se hace énfasis en la empresa comercializadora objeto de estudio de la presente tesis, finalmente en el capítulo de metodología e investigación se resaltan los hallazgos encontrados en la investigación realizada, se describe el instrumento que se utilizó para la recolección de información, se describe la empresa estudio de caso y se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado finalmente se presenta la propuesta del manual de organización

que puede contribuir a la mejora de la organización actual de la empresa objeto de estudio.

Palabras clave:

Organización, Manual de Organización, Comercializadora

ABSTRACT

Nowadays, companies are experiencing massive changes due to the permanent transformation in the environment surrounding them; forcing companies to reformulate their internal and external strategies in order to stay in the market. A key part of those strategies resides in the company organization, it allows the company to face changes in a better way. That's why this paper has as the objective to make a proposal of an organization manual that allows the internal processes improvement and offered service as well.

Methodology approach is presented with a deductive-inductive mixed method, with a descriptive and exploratory study with the objective of obtaining clear, precise and faithful information. A case study was considered for this research into a company located in Puebla in which an interview to the owner took place, also 32 employees filled a survey. The results showed that the absence of a hierarchical structure, the undefined works and responsibilities for each employee give as a result the duplication of activities. Those are the main reasons to think in the implementation of an organization manual that helps to solve these problems.

This paper presents 4 chapters, the first chapter details information regarding the organization as an administrative process, objectives are highlighted, benefits, organization and tools types as well as other concepts. The second chapter includes the Organization manual elements; objectives, advantages, the elements of a manual itself as well as other elements. The third chapter describes the concept of company, elements that form a company, companies' classification and emphasizes the concept of marketer company; subject of the current research. The last chapter includes the methodology and research, the found results are highlighted, the instrument to carry on the research is described as well as the company in which the case study was applied, the survey results are presented and finally it is introduced the proposal of an organization manual that could contribute to the current company organization improvement.

KEYWORDS:

Organization, organization manual, marketer company

I. INTRODUCCIÓN

La organización como parte del proceso administrativo permite establecer una estructura a la empresa con lo cual se cumplen de una manera más eficaz y eficiente los objetivos y metas, es por ello que las empresas deben contar con una buena organización que les permita ser competitivas y permanecer en el mercado es muy importante que estas empresas logren su permanencia en el mercado pues contribuyen a mejorar la economía de un estado o un país a través de la generación de empleos, la mejora de la calidad de vida de los consumidores entre otros aspectos, una herramienta para poder establecer una mejor organización dentro de la empresa es el manual de organización con el cual se puede definir y establecer las responsabilidades de los colaboradores y de esta manera trabajar en conjunto para el cumplimiento de las metas establecidas.

Para bordar lo anterior se desarrolló una estructura capitular en primera instancia un resumen que aborda el trabajo en forma general seguido de ello el capitulado que a continuación se describe.

Capítulo I llamado la Organización como parte del proceso administrativo en el cual se proporcionan diferentes conceptos, se señalan los objetivos desde diferentes puntos de vista de algunos autores en los que se muestra como un objetivo la división del trabajo, también se hace mención del proceso, así como los diferentes tipos de organización, el cual se debe establecer de acuerdo con las diferentes necesidades de cada empresa, y por último se mencionan algunas ventajas como evitar la duplicidad de funciones y reducción de costos.

Capítulo II denominado los manuales de organización en el cual se hace una breve reseña de la historia de los manuales, se define el manual de organización, se mencionan los diferentes tipos de manuales que existen, haciendo énfasis en los manuales de

organización, los elementos que debe contener, así como las ventajas que tiene el contar con un manual de organización dentro de la empresa.

Capítulo III nombrado la empresa se describe el concepto de empresa, la clasificación, resaltando las empresas medianas, así como las comercializadoras y se menciona la importancia de la Organización en las empresas.

Y finalmente en el capítulo IV en el cual se describe la metodología que se siguió para el presente trabajo en el cual se presenta la empresa estudio de caso, se menciona el instrumento que se utilizó para la recolección de la investigación de campo, se hace la presentación de los resultados obtenidos, se realizó un diagnóstico de la información recopilada, el trabajo cierra con una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II. 1 Planteamiento

La organización es muy importante dentro de una empresa, todas deberían contar con una buena organización sin importar si es una empresa pequeña o grande, lamentablemente no se ha dado la importancia necesaria.

Un manual de organización permite definir diversos elementos que contribuyen a la mejora de la organización dentro de la empresa, entre ellos se encuentra el organigrama que define la estructura de la empresa, otro elemento es el análisis y descripción de puestos que es uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas, el no tenerlo ocasiona constante rotación de personal, los colaboradores no conocen las actividades que deben realizar ocasionando con esto que los procesos no sean terminados generando costos innecesarios y en ocasiones causa un ambiente laboral tenso entre otros. Al realizar el análisis y descripción se definirá claramente las responsabilidades y actividades de los colaboradores logrando así que los procesos sean realizados en tiempo y forma, que no haya duplicidad de actividades, que la

comunicación sea fluida entre los colaboradores brindando así servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes. Es por lo que se pretende crear una propuesta de un manual de organización para mejora de la organización de la empresa de la cual se habla en esta tesis.

II. 2 Pregunta de investigación

¿Como podrá contribuir en la empresa Didufiestas la propuesta de un manual de organización para la mejora de sus procesos internos, así como del servicio ofrecido?

II. 3 Sistematización de la pregunta de investigación

¿Qué es un manual de organización?

¿Cuáles son los elementos de un manual de organización?

¿Qué es una empresa comercial?

¿Qué es el servicio y su clasificación?

III OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Proponer un manual de organización para la comercializadora Didufiestas de la ciudad de Puebla que permita la mejora de los procesos internos, así como de los servicios ofrecidos.

III.2 Objetivos específicos

Destacar la importancia del origen de los antecedentes de los manuales de organización.

Sistematizar el concepto de manual de organización, así como sus etapas y técnicas.

Presentar a la comercializadora objeto de estudio.

Analizar los puestos que existen dentro de la empresa.

Explicar que método se utilizara para el manual de organización.

Integrar los procedimientos para el manual de organización.

Realizar una propuesta de un manual de Organización

IV. JUSTIFICACIÓN

Las empresas se desarrollan en un ambiente cada vez más cambiante, deben adaptarse a dichos cambios para poder seguir vigentes en el mercado y continuar ofreciendo productos o servicios que sean capaces de satisfacer las nuevas exigencias de los clientes, es por ello por lo que sin importar el tamaño de la empresa ya sea pequeña o grande se debe tener organización, se debe contar con una estructura fuerte que permita adaptarse a dichos cambios.

Un manual de organización contribuye a determinar de una mejor manera la estructura de la empresa, permite conocer los puestos existentes, la relación entre dichos puestos, así como determinar cada una de sus responsabilidades, apoya en la jerarquía

de los departamentos, expone los grados de responsabilidad, contribuye a una mejor coordinación de todos los recursos con los que cuenta la empresa, y permite realizar el trabajo de una manera eficaz y eficiente.

El manual de organización además de los beneficios antes mencionados también es de gran apoyo en la parte de capital humano ya que permite que el colaborador pueda conocer las actividades que debe realizar y así evitar alguna duplicidad u omisión que pudiera afectar su trabajo, además le permite conocer de manera rápida algunos aspectos importantes sobre la empresa y contribuir a una mejor incorporación.

Las empresas deberían darle mayor importancia al tema de organización, tal vez lo consideren como un gasto innecesario pero los beneficios que pueden obtener son enormes y deberían considerarse y de esta manera contribuir a un mejor desarrollo de la empresa y prepararse a posibles imprevistos.

V. HIPÓTESIS

El diseño de un manual de organización podrá contribuir a mejorar los procesos internos de la empresa, así como el servicio ofrecido por la misma.

V.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Diseño del manual de Organización

V.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Mejora de procesos Internos.

Eficientar el servicio Ofrecido.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

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

VI.2 Tipo de estudio

El presente trabajo se realizó en un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el manual de Organización, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc.

VI.3 Enfoque de investigación

El trabajo se realizó con un análisis de la información en forma cualitativa para después validarlo o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo, en cuanto a las técnicas documentales para la investigación documental, se recurrió al acopio de la información a través de la consulta de fuentes secundarias como son: revistas, libros, tesis, así como a direcciones electrónicas de internet, en lo referente a las técnicas de Información fue un estudio de campo en el cual se incluye la técnica de un cuestionario y una entrevista con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances del presente trabajo fueron contemplados y consultados en la literatura relacionada con el tema, y que estaban vigentes en 2019 y 5 años hacia atrás, el trabajo ameritó que se consideraran fuentes con más de 5 años de antigüedad.

Geográficamente el trabajo se desarrolló en una comercializadora ubicada en la ciudad de Puebla.

El trabajo utilizó un corte transversal, porque se realizó en lo que comprende o será considerado en 2020-2022 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de esta.

La limitación del presente trabajo fue que su aplicación es únicamente a una empresa comercializadora del Estado de Puebla.

CAPÍTULO I LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este capítulo se menciona la organización como parte del proceso administrativo y la importancia de su implementación en la empresa objeto de estudio, se define el concepto de organización por diferentes autores, se hace mención de los objetivos, así como de las principios que esta debe cumplir para lograr una mejor organización dentro de la empresa, también se hace mención de las ventajas así como las desventajas que deben estar presentes al momento de implementarla, y por último se hace mención de dos herramientas muy importantes de la organización que son el organigrama y el análisis y descripción de puestos que define las actividades y responsabilidades del colaborador, los cuales también son parte del manual de organización el cual se pretende realizar.

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene diferentes significados uno podría ser una entidad que puede ser una compañía, una empresa o una institución que es creada con fines lucrativos o no lucrativos, en esta tesis se analiza el concepto como parte del proceso administrativo organización referente al acto de organizar todos los recursos disponibles de la empresa para un mejor logro de los objetivos y con mayor eficiencia, según el autor “la organización como función administrativa, es decir, como el acto de organizar, es una actividad básica de la administración cuyo fin es procurar una mayor efectividad en el logro de los resultados de las organizaciones o de las empresas” (Bernal, 2007, p.106). Por ello es importante contar con una buena organización en las empresas para conseguir una mayor eficiencia.

La organización como parte del proceso administrativo permite alcanzar los objetivos de la empresa de manera rápida y eficiente a través de la asignación de tareas

y de la coordinación de los recursos y otros elementos necesarios para el cumplimiento de lo propuesto.

Hernández (2007) define organizar de la siguiente manera: “Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa; esto implica reunir a personas y recursos bajo la autoridad de un jefe” (p. 65).

Respecto a la definición de Organización el autor comenta lo siguiente:

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas. (Reyes, 2007, p. 277)

De acuerdo con los conceptos anteriores se puede definir la organización como la realización de tareas y actividades de manera ordenada para cumplir objetivos y metas por medio de la utilización de recursos tanto materiales como humanos que faciliten el cumplimiento de lo establecido, es importante que las empresas ya sean grandes o pequeñas tengan una correcta organización que les permita la coordinación de los recursos para el logro de las metas u objetivos que sean propuestos por la misma.

1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización como parte del proceso administrativo tiene diversos objetivos al respecto el Instituto Guatemalteco de Educación Radiófonica, (IGER, 2017) menciona que la organización dentro de la empresa tiene la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos:

- Dividir el trabajo por medio de tareas asignadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Asignar tareas y definir las responsabilidades de cada colaborador dentro de la empresa.

- Coordinación de todas las actividades relacionadas a la organización de la empresa.
- Agrupar tareas en unidades.
- Establecer relaciones entre colaboradores, departamentos y grupos existentes dentro de la empresa.
- Establecer las líneas de autoridad dentro de la empresa y dar a conocer a todos los integrantes de la empresa para saber con quién dirigirse ante la presencia de posibles problemas.
- Aprovechar de la mejor manera los recursos materiales, financieros y económicos de la empresa.

Como se puede observar son diversos los objetivos de la organización, en su mayoría giran alrededor de la delimitación de tareas y responsabilidades, y del establecimiento de las líneas de autoridad para que por medio de esto se pueda cumplir con lo establecido a través de la coordinación de los recursos con los que cuenta la empresa.

1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los principios de la organización permiten que los integrantes de la empresa se dirijan hacia el mismo rumbo es de decir al mismo objetivo, estos principios constituyen la base de un buen funcionamiento contribuye al cumplimiento de los objetivos de manera más rápida y eficaz pues todos los esfuerzos son coordinados y dirigidos en el mismo rumbo evitando pérdida de tiempo, duplicando actividades o responsabilidades, al respecto el autor Luna (2015) menciona los siguientes principios de la organización.

Especialización, se refiere a la división del trabajo y en esta parte debe tomarse en cuenta las habilidades y el perfil de cada colaborador para que las tareas que desarrolle sean adecuadas y pueda desempeñarlas de la mejor manera.

Unidad de mando es la asignación de un jefe quien será responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas, se debe nombrar un solo jefe, el tener varios asignados podría hacer difícil el cumplimiento de las órdenes y por lo cual podría llevar al incumplimiento de estas.

Jerarquía es importante tener definidos los niveles jerárquicos de autoridad, de esta manera las instrucciones u ordenes se transmitirán y llegarán a las personas indicadas, además de que hay asignadas personas que son responsables de la supervisión de dichas actividades, y en caso de presentarse algún inconveniente que impida realizarlas, se sabe a quién acudir para la posible solución.

Del objeto, en este principio se resalta la importancia de las actividades y funciones que se desempeñan y que mantengan cierta sinergia y de esta manera alcanzar mejores resultados y contribuir al logro de los objetivos.

Paridad de autoridad y responsabilidad, en la asignación de tareas debe existir cierta autoridad para elaborar dichas tareas y de esta manera evitar ciertas restricciones que impidan el incumplimiento o que compliquen su desempeño.

Difusión se debe establecer por escrito las actividades, así como las responsabilidades de cada puesto y deben darse a conocer a la persona que debe desempeñarlas y de esta manera evitar alguna omisión.

Amplitud o tramo de control en este apartado se hace referencia al seguimiento que debe darse a los colaboradores, esto se logra mediante la integración, capacitación y actualización para de esta manera se alcance la seguridad de que las tareas asignadas serán desempeñadas de forma correcta.

De la coordinación, debe existir cierta coordinación en las partes que integran la empresa y de esta manera contribuir al logro de los objetivos, y evitar gastos innecesarios o de cualquier otro recurso.

La puesta en práctica de los principios de la organización en la empresa es de mucha importancia pues en ella se establecen los lineamientos a seguir, de esta manera se contribuye al logro de los objetivos o metas establecidas de manera eficiente y coordinando todos los recursos.

1.4 VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización permite simplificar el trabajo por medio de la optimización y coordinación de las funciones y los recursos, permitiendo que los procesos sean fluidos y más fáciles de realizar para quien debe desempeñarlo permitiendo cumplir con los objetivos propuestos y que la empresa tenga un mejor funcionamiento y de esta manera ofrecer un mejor producto o servicio al cliente.

Munch (2010) menciona los siguientes beneficios de la organización:

- ❖ Reduce los costos
- ❖ Reduce o elimina la duplicidad
- ❖ Establece la arquitectura de la empresa
- ❖ Simplifica el trabajo

La reducción de costos se presenta al darle a conocer al colaborador sus actividades y este las realice correctamente, y no habrá necesidad de dedicarle mayor tiempo a esa actividad colocando a otra persona que debe realizar las mismas actividades, el material por ejemplo puede ser utilizado de manera correcta al saber cómo realizar las actividades contribuyendo de esta manera a la reducción de costos, en cuanto a la reducción o eliminación de duplicidad al tener bien definidas las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes contribuye a que no haya o que disminuya la probabilidad de duplicar alguna actividad u omitirla. Con la organización se establece la estructura de la empresa a través del establecimiento del organigrama que muestra las posiciones de los puestos dentro de la empresa, en cuanto a la simplificación del trabajo se establece como deben realizarse las actividades permitiendo desarrollarlas cada vez más rápido y de una manera eficiente.

No hay beneficios únicos y específicos que se puedan obtener de la organización, ya que estos dependerán de diferentes aspectos como el tamaño, si la organización que se tiene es la correcta, si se da a conocer correctamente a los colaboradores y si estos contribuyen a llevarlo a cabo entre otros.

1.5 PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de la organización está conformado por las etapas de división del trabajo y coordinación de acuerdo con Münch, se definen a continuación:

División del trabajo

La división del trabajo consiste en definir las funciones y actividades de manera precisa y eficiente por medio de la simplificación del trabajo, para realizar la división del trabajo deben llevarse a cabo diferentes etapas: describir los procesos, en esta etapa se debe realizar la descripción de los principales procesos, así como de las funciones, la siguiente etapa se debe definir las funciones estas deben ser las más importantes, como siguiente paso clasificar y agrupar las funciones esto debe realizarse de acuerdo a los macroprocesos definidos previamente y una vez realizado este paso se debe proceder al establecimiento de las líneas de comunicación y de relación y por último en base a los macroprocesos se debe organizar los diferentes departamentos y áreas de la empresa (Münch, 2010).

La división del trabajo puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y al perfeccionamiento en el trabajo. (Rodríguez, 2012, p.15)

Es importante la división del trabajo ya que se establecen las actividades a realizarse, dicha división del trabajo dependerá de los objetivos propuestos por la empresa, después de dividir las tareas también es importante definir quién debe realizarlas y por ello es importante contar con colaboradores que estén bien capacitados y con las competencias necesarias para desarrollar dichas actividades de la mejor manera.

Hay dos maneras de dividir el trabajo que son vertical u horizontal, la vertical es el establecimiento de las líneas de autoridad en la estructura organizacional, este tipo de división facilita la comunicación dentro de la empresa. La división del trabajo Horizontal está basada en la especialización del trabajo, esto es que al realizar cierta actividad de manera especializada se contribuye a incrementar la eficiencia y eficacia así como producción y tiene dos puntos importantes que deben tomarse en cuenta para alcanzar la especialización el primero es que el volumen de producción debe ser alto y en la segunda intervienen elementos como mantener el volumen de trabajo, la calidad de la materia prima, la tecnología entre otros elementos (Rodríguez, 2012).

Jerarquización

En la jerarquización se realiza la definición de la estructura de la empresa y se realiza de acuerdo con el grado de importancia y de autoridad, los niveles que se establezcan deben contener las jerarquías mínimas e indispensables y se recomienda una organización plana (Münch, 2010).

La jerarquía es la forma de organización que se asigna a diferentes elementos de un mismo sistema, este orden puede ser de manera ascendente o descendente, por criterios de clase, autoridad etc., esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima (Galindo & Guerrero, 2020).

La jerarquización de acuerdo a los dos conceptos anteriores se puede decir que establece la estructura de la empresa en la cual se establecen las relaciones de autoridad

y relacion entre departamentos o puestos, responsabilidades y tambien se muestra la subordinacion existente.

Departmentalización

La departamentalización se refiere a la división y agrupamiento de las funciones y responsabilidades de unidades específicas y que tienen alguna similitud. Después de establecerse los niveles jerárquicos y los departamentos de la empresa, se debe proceder a la descripción de las actividades y responsabilidades a desarrollarse en las diferentes unidades de trabajo o puestos y que permitirán desempeñar de la mejor manera el trabajo, esto se logra a través de al análisis de puestos (Münch, 2010).

Los objetivos de la departamentalización son: conocer y determinar de manera correcta las actividades de la empresa, definir de manera concreta las tareas del colaborador para que pueda desempeñarlas de manera eficiente, generar la especialización por medio de la experiencia adquirida permitiendo desarrollar el trabajo con mayor calidad, permite elegir a la persona adecuada para desempeñar el puesto, la supervisión y el control son más fáciles de verificar (Galindo & Guerrero, 2020).

Así como el autor menciona algunos objetivos también comenta algunas ventajas y desventajas entre los que se pueden mencionar como ventajas, facilita la comunicación para lograr obtener una mayor eficiencia, ayuda a delimitar o definir la estructura jerárquica de la empresa, es de mucha ayuda a empresas pequeñas o con pocas líneas de producción y entre las desventajas menciona que existe poca cooperación de las diferentes áreas generando barreras, no es flexible por lo cual el realizar algún cambio no planeado puede tener graves consecuencias (Galindo & Guerrero, 2020).

La coordinacion es parte importante ya que despues de realizar la division del trabajo se debe coordinar para realizar de la mejor manera el cumplimiento de los objetivos propuestos y de manera mas eficaz y eficiente, al respecto el autor comenta: “la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las

funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad” (Munch, 2010).

Es importante que la división de trabajo y la coordinación estén siempre ligadas para que de esta manera se definan las actividades que cada colaborador o departamento debe cumplir y después se unan esfuerzos por medio de la coordinación evitando duplicidad de actividades u omisión de algunas responsabilidades y pérdida de tiempo y esfuerzos.

1.6 ORGANIZACIÓN LINEAL, FUNCIONAL Y LÍNEA STAFF

La elección de un tipo de sistema de organización varía de acuerdo con cada empresa, influyen diversos elementos los cuales llevarán a determinar el uso de alguna, a continuación, se detallan los siguientes:

Organización lineal o militar

“Organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado” (Chiavenato, 2006, p. 160).

De acuerdo con el concepto anterior de organización lineal se puede decir que es la relación existente entre las líneas únicas que se da entre el superior y el subordinado sin la intervención de ninguna otro.

La principal característica de este tipo de organización la autoridad única y absoluta de un superior sobre sus subordinados, los subordinados se reportan y solo reciben ordenes de su superior. Como segunda característica están las líneas formales de comunicación, estas solo son a través de las líneas existentes del organigrama es decir lineales y formales y solo como se establecen en el organigrama. Centralización de las decisiones, la autoridad lineal se centraliza en el punto más alto de organigrama, la toma de decisiones está centrada en una máxima autoridad, y como ultima característica

menciona el aspecto piramidal a medida que se sube en la escala jerárquica se reduce la cantidad de cargos, entre más niveles jerárquicos contenga es mayor la generalización y en medida que disminuye es mayor la especialización (Chiavenato, 2006).

Las ventajas de la organización lineal son que existe una mayor facilidad al momento de tomar decisiones y de ejecutarlas, no hay omisión de responsabilidades ni conflictos de autoridad, es de mucha utilidad en empresas pequeñas y las desventajas de esta son que es demasiado rígida, los encargados de tomar las decisiones están demasiado saturados de trabajos al ser los únicos que pueden tomar esas decisiones por lo cual podrían dejar de atender otros asuntos importantes (Lara, 2011).

Organización funcional

“La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones” (Chiavenato, 2006, p. 162).

De acuerdo a la definición anterior se puede decir que para la organización funcional es importante la especialización de las funciones lo que contribuye a una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo o funciones asignadas.

Las características de la autoridad funcional o dividida menciona que los subordinados reportan a diferentes superiores de acuerdo a sus diferentes especialidades, los superiores no tienen autoridad total sobre los subordinados, líneas directas de comunicación, la comunicación es directa y no hay necesidad de intermediarios este tipo de organización busca que la comunicación sea rápida entre los diferentes niveles existentes, descentralización de las decisiones, la toma de decisiones es descentralizada y los órganos o cargos toman decisiones y esta es otorgada no por el nivel establecido en el organigrama sino por su especialización, énfasis en la especialización en esta característica existe una separación de funciones de acuerdo a

su especialización, las responsabilidades se asignan de acuerdo al grado de especialización (Chiavenato, 2006).

Entre las ventajas de la organización funcional se puede mencionar que existe una mayor especialización, mayor eficiencia por parte de los colaboradores, existe una planeación del trabajo lo cual evita duplicaciones u omisiones, las responsabilidades son divididas y no solo son centralizadas en una persona., entre desventajas de este tipo de organización se menciona que dificulta localizar y fijar las responsabilidades, recibir diferentes ordenes de diferentes superiores puede dificultar el realizar las actividades (Lara, 2011).

Organización línea staff

Este tipo de organización es la combinación de la organización lineal y funcional y contiene características de ambos tipos de organización.

Las características de este tipo de organización es la fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, se reporta a una sola autoridad pero cada órgano o puesto recibe asesoría de diversos órganos del staff, coexiste entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, existen líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados, otra característica es la separación entre órganos operaciones y órganos de apoyo y soporte existe una separación entre las áreas operativas y las de apoyo que pueden ser órganos de asesoría o consultoría y como ultima característica se menciona la jerarquía contra la especialización mantiene los principios de la jerarquía es decir al grado de autoridad es lineal (Chiavenato, 2006).

Como se hace mención existe diversos tipos de organización y la puesta en marcha de algunas de esta en la empresa dependerá de los objetivos de la empresa y de lo que se pretenda lograr, al momento de elegir alguno se debe considerar tanto sus ventajas como desventajas y analizar cual pudiera ser la más conveniente y que contribuya de la mejor manera al desarrollo y organización de la empresa.

1.7 HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN

Existen diversas herramientas de organización su uso dependerá de las necesidades de la empresa, así como de su tamaño y del objetivo por el cual se pretenda hacer uso de dichas herramientas, entre las herramientas se puede mencionar el organigrama, los manuales, los diagramas de proceso y los cuadros de distribución del trabajo o de actividades, en esta capítulo se profundiza en el organigrama y el análisis y descripción de puestos por ser parte del manual de organización del cual se pretende hacer una propuesta.

1.7.1 Organigrama

Los organigramas también llamados graficas de organización o cartas de organización permiten representar de forma gráfica la estructura de la empresa, y formular de manera rápida el funcionamiento de la empresa, pues se establecen los niveles jerárquicos que pueden ser de toda la empresa o por áreas, dependiendo de factores como el tamaño de la empresa, Pavía (2012) menciona que el bjetivo principal de un organigrama es mostrar de manera grafica la estructura de como esta conformada una organización o empresa.

Lirio (2018) define al organigrama de la siguiente manera “Un organigrama es la representación gráfica o esquemática resumida de la estructura organizacional formal de una empresa, institución u organismo social y general que visualiza fácilmente la disposición e interrelación de sus partes” (p. 8).

Publicaciones Vértice S.L. (2007) dice que el organigrama es la representacion grafica en el que se muestran las relaciones de autoridad formal asi como la division de trabajo y permite articular diferentes funciones, descatar diferentes puestos o pocisiones, establece las lineas de comunicación formales asi como la relacion entre los puestos, muestra de manera rapida la estructura de la empresa y muestra las relaciones entre los puestos de trabajo.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que los organigramas representan la estructura de la empresa en la cual se aprecian las relaciones de autoridad, los diferentes puestos o departamentos y por lo cual se puede dar una idea rápida del funcionamiento de la empresa.

Lirio (2018) menciona que los organigramas deben cubrir ciertos requisitos como ser claros y fáciles de interpretar y no deberían contener información excesiva que solo pudiera afectar el verdadero sentido de este o confundir a quien lo interpreta, otro punto importante que deben cumplir los organigramas es que representan la estructura de la empresa o del departamento por lo cual se construye pensando en el puesto y no en la persona y en caso de que se considere colocar los nombres se hace con una letra más pequeña y que no le robe importancia al nombre del departamento o puesto.

Mientras que Reyes (2005) dice que los requerimientos que debe cubrir un organigrama es que como primer punto deben ser muy claros esto es que no se coloquen cuadros de mas evitando de esta manera confusiones y se muestre una estructura administrativa clara y facil de comprender, como segundo punto menciona que los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores y como se representa una estructura administrativa se recomienda comenzar por el puesto mas alto y terminar con los jefes o supervisores del ultimo nivel, como tercer punto se debe colocar el nombre del departamento o de las funciones pero no se debe colocar el nombre de la persona que desempeña el puesto, en caso de ser necesario incluirlo anotar con letra mas pequeña a la del nombre del puesto o departamento, y como cuarto punto no debe contener o representarse un numero grande de elementos lo que provoque confusión.

Como se ve en los requerimientos anteriores los organigramas deben representar la estructura de la empresa y esta debe ser clara y no debe colocarse información de más, ya que al colocarle información demás podría generar confusión y dejaría de ser clara y sencilla de comprender, al momento de realizar un organigrama es importante tomar en consideración estos puntos ya que funcionan de apoyo para hacer un buen organigrama de la empresa u organización.

Ventajas e inconvenientes de los organigramas

Los organigramas son herramientas que pueden tener grandes ventajas, pero al mismo tiempo también puede presentar algunos inconvenientes, Pavía (2012) comenta las siguientes ventajas e inconvenientes:

Ventajas

Como ventajas de los organigramas se puede mencionar que son de uso universal, esto quiere decir que puede aplicarse a todo tipo de empresa sin importar su tamaño, su ramo, el número de departamentos etc., otra ventaja es que permite concretar la estructura de la empresa a través de departamentos o puestos y establece las líneas de autoridad lo cual contribuye a tener una mejor comunicación, también permite observar de manera rápida como está estructurada la empresa internamente, al mostrar los departamentos o puestos y sus relaciones de autoridad, otra ventaja es que se establecen las relaciones formales entre los distintos elementos que conforman la empresa.

Inconvenientes

Se debe tener presente su continua revisión y actualización, ya que podrían presentar cambios en la empresa y de no actualizarse no se aprovecharía al máximo, pues la información presentada no sería del todo real, otro inconveniente es que solo muestra las relaciones formales dentro de la empresa, pero además de estas relaciones pueden existir en una empresa las relaciones informales y que tienen un gran aporte al desarrollo de la empresa y son de mucha importancia, otro inconveniente es que de no realizarse de manera correcta puede resultar poco representativo para la empresa, pues lo establecido estaría mostrando información errónea como las líneas de autoridad, las relaciones laborales entre otros.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa esta básicamente representada por un organigrama, donde se presenta de manera gráfica la división del trabajo por medio de la departamentalización, los niveles jerárquicos, las relaciones entre departamentos o puestos etc. la estructura organizacional dependerá de cada empresa y de sus necesidades incluso no puede estar fija por siempre, en ocasiones se realizan algunas modificaciones y se debe actualizar, al respecto los autores Alegre, Berne, y Galve, (2000) afirman: "todo modelo de organización o departamentalización debe ser suficientemente flexible o adaptable a las nuevas circunstancias, porque la empresa puede aumentar de tamaño y sus objetivos o circunstancias ambientales pueden también cambiar" (p. 50). Las empresas pasan por cambios constantes lo que las obliga en ocasiones a replantear su estructura y no quedarse con una estructura fija.

Bernal (2007) menciona los siguientes tipos de estructura organizacional que son mas comunmente utilizados y se hace una descripcion breve de cada uno de estos.

- ❖ Departamentalizacion funcional
- ❖ Departamentalizacion por productos o divisional
- ❖ Departamentalizacion por procesos
- ❖ Departamentacion geográfica
- ❖ Departamentalizacion por proyectos
- ❖ Departamentalizacion por clientes
- ❖ Departamentalizacion matricial

Departamentalizacion funcional : en este tipo de estructura se refiere a la agrupacion por departamentos, funciones e incluso competencias como por ejemplo contabilidad, finanzas, recursos humanos entre otras.

Departamentalización por productos o divisional: en este tipo de estructura los departamentos se agrupan de acuerdo con las actividades como línea de productos, por

ejemplo, departamento de bebidas, departamento de alimentos de consumo, departamento de carnes frías etc., se recomienda este tipo de estructuras a las empresas grandes y que tienen diferentes líneas de producción.

Departamentalización por procesos: esta estructura hace la separación por los diferentes procesos necesarios para producir un producto o servicio por ejemplo departamento de diseño, departamento de ensamble, departamento de pintura etc., este tipo de estructura es recomendada cuando las etapas requieren de diferenciación o especialización de las diferentes tareas.

Departamentalización geográfica o regional: este tipo de estructuras se utiliza cuando una empresa tiene diversas sucursales ya sean dentro de la misma región, ubicación geográfica o diferente. Por ejemplo, región del norte, región del sur, región del centro etc.

Departamentalización por proyectos: este tipo de estructuras se dan cuando en la empresa se presenta o se trabaja por proyectos por ejemplo proyectos públicos y proyectos privados.

Departamentalización por clientes: este tipo de estructura se forma de acuerdo con el tipo de clientes que tiene la empresa, de esta manera se intenta dar una mayor satisfacción a los clientes o cumplir sus expectativas referentes al producto o servicio que se ofrece, por ejemplo, departamento de infantiles, departamento de damas, departamento de caballeros, departamento de jóvenes etc.

Departamentalización matricial: en este tipo de modelo se combinan dos o más estructuras de las antes mencionadas, por lo regular es utilizada para empresas de gran tamaño y se tiene diferentes sucursales y su uso se ha comenzado a aumentar.

Como se acaba de ver en los párrafos anteriores son diferentes los tipos de organización de los cuales se puede auxiliar la empresa para cumplir de la mejor manera con lo establecido.

1.7.2 Análisis y descripción de puestos

Después de definir la estructura de la empresa a través de un organigrama, otra herramienta que permite la mejora de la Organización es el análisis y descripción de puestos que permite definir las labores, así como las responsabilidades de las personas dentro de la empresa, para que los puestos sean desempeñados de la mejor manera se realiza un análisis y descripción de puestos que permite conocer mejor las actividades, el análisis y descripción de puestos es un elemento que es parte del manual de organización el cual se pretende realizar en este trabajo de investigación.

1.7.3 Definición de Trabajo

El trabajo siempre ha estado presente en la vida del ser humano, desde la época primitiva en la que se debía realizar un esfuerzo físico para conseguir alimento hasta nuestros días, que se recibe una remuneración económica por realizarlo y que permite satisfacer necesidades o alcanzar objetivos personales y que en la mayoría de las ocasiones es el principal incentivo para realizarlo, Torres y Jaramillo (2010) definen al trabajo como “la actividad humana productiva, ya sea manual, técnica, intelectual, artística o lúdica” (p.1).

Otra definición del autor Hernández (2007) afirma que: “el trabajo es una acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o la prestación de servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos” (p. 72).

El trabajo es una de las actividades a las que el ser humano dedica gran parte de su tiempo de vida y por la cual recibe una remuneración económica que le permite satisfacer necesidades y alcanzar un nivel económico dentro de la sociedad, para poder

realizar este trabajo de manera adecuada el colaborador debe conocer las actividades que debe realizar, así como la manera de cómo hacerlo.

1.7.4 Puestos de Trabajo

Un puesto de trabajo se puede entender como el lugar en donde una persona comúnmente llamada trabajador desempeña diversas actividades en donde se le brindan los medios y herramientas necesarias para que pueda desarrollar dichas actividades que pueden ser realizadas de manera diaria o de manera periódica, esto dependerá del puesto que ocupe dentro de la empresa.

DeAnsorena (1997, como se cito en Valenzuela & Ortiz, 2004) define puesto de trabajo como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

Reyes Ponce (1984 como se cito en Garcia, Hierro, & Jimenez , 2001) define al puesto de trabajo como “el conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo especifica e impersonal”.

De las definiciones anteriores se puede concluir que el puesto de trabajo es el conjunto de actividades específicas que un colaborador desarrolla dentro de una empresa u organización, para que el colaborador pueda desempeñar las actividades debe de contar con ciertas aptitudes y conocimientos además de que se debe proporcionar los recursos necesarios para que se pueda realizar dichas actividades, al

mismo tiempo debe seguir ciertas normas y reglas que la empresa ha establecido previamente.

1.7.5 Análisis de Puestos

En un ambiente de constantes cambios en el cual se desarrollan las empresas hace que hoy en día sea indispensable contar con un análisis de puestos, todos los días se crea un nuevo puesto, se rediseña uno que ya existe o simplemente se elimina alguno que ya no es de utilidad para la empresa, el análisis de puestos consiste en determinar las habilidades, los conocimientos, los deberes requeridos para desempeñar un puesto dentro de la empresa, a continuación se menciona la definición de análisis de puestos de algunos autores:

Análisis de puestos Según Chiavenato (2007) pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. (p. 228).

Varela (2006) define el análisis de puestos como: “el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño” (P.74).

Bemis, Belenky y Soder, (1983 como se cito en Iranzo, 2017, p. 12) definen el análisis de puestos como: “Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”.

De las definiciones anteriores se puede concluir que el análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en analizar y definir las habilidades, los conocimientos y las competencias necesarias para desempeñar de la mejor manera un puesto de trabajo, dicha información debe actualizarse constantemente ya que el análisis realizado hace algunos años puede ya no ser de utilidad en la actualidad.

El análisis de puestos es un procedimiento sistemático por lo cual se debe seguir el proceso de tal manera que no altere el resultado y que la información obtenida brinde confiabilidad, al respecto Reyes (2003 como se cito en Valenzuela & Ortiz, 2004) menciona: El análisis de puestos debe abordarse como un proceso sistemático formado por un conjunto de fases perfectamente definidas, en cada una de las cuales se llevan a cabo una serie de acciones previamente determinadas, de tal forma que eliminar alguna, o realizarla de manera incorrectamente, tendría como consecuencia una disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos.

1.7.6 Estructura del análisis de puestos

El análisis de puestos permite conocer cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado Chiavenato (2007) menciona cuatro áreas de requisitos aplicadas que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto y son las siguientes:

Requisitos Intelectuales

Son los requisitos intelectuales que debe tener el colaborador que desarrolle el puesto y que son necesarios para poder desempeñar adecuadamente el puesto, entre estos requisitos se puede mencionar la escolaridad mínima con la que debe contar, la experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y las aptitudes necesarias.

Requisitos físicos

Se refiere al esfuerzo físico e intelectual, la fatiga que ocasionan y la complejidad física que se debe tener para desarrollar de la mejor manera el puesto, entre estos requisitos físicos se puede mencionar el esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades y complejidad física

Responsabilidades que adquiere

Se refiere a las responsabilidades adquiridas al desempeñar el puesto, entre estas responsabilidades la supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas e información confidencial.

Condiciones de trabajo

Son las condiciones ambientales donde se desarrolla el trabajo, y que contribuyen a mayor productividad y el rendimiento en sus funciones o bien puede ser adverso o con riesgos que hacen difícil de adaptarse para el colaborador, se puede mencionar entre estos requisitos el ambiente de trabajo, los riesgos de trabajo como accidentes o enfermedades.

1.7.7 Tipos de descripción de puestos

Existen dos tipos de descripción de puestos una es la general que enumera las actividades y responsabilidades del puesto manera genérica mientras que la descripción específica enumera las obligaciones y responsabilidades de manera más detallada.

Descripción específica según Gomez , Balkin, & Cardy (2008) es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo, este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo, se ajusta mejor a una estructura burocrática, con fronteras bien definidas que separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección. (p. 85)

La descripción general del puesto de trabajo según Gomez , Balkin, & Cardy (2008) se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo, este tipo de descripción del puesto de

trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. (p. 85)

El utilizar una descripción específica podría no ser útil para otros puestos y debería crearse una descripción para cada puesto dentro de la empresa mientras que en una descripción general se podría utilizar para varios puestos e incluso utilizar este tipo de descripción podría no limitar al colaborador permitiéndole una mayor independencia a la hora de tomar decisiones, el tipo de descripción que se decida utilizar dependerá de las necesidades de la empresa o incluso de acuerdo a su estructura organizacional como menciona Gomez , Balkin, & Cardy (2008).

1.7.8 Elementos de una descripción de puestos

Gomez , Balkin, & Cardy (2008), definen 4 elementos de la descripción de puestos son información de identificación, descripción del puesto, obligaciones y responsabilidades del puesto y especificaciones y cualificaciones mínimas.

Información de identificación en esta parte se identifica el puesto, el lugar y la fuente de información, así como el nombre de la persona que realizó el análisis del puesto, la fecha del análisis y de la verificación de este, también debe incluirse si está o no exento de horas extraordinarias, para realizar esta parte de una manera más correcta se debería:

- Asegurar que los puestos no hacen referencia a un determinado género.
- Asegurar que las descripciones del trabajo sean actualizadas regularmente, de forma que la fecha de la descripción del puesto sea actual.
- Garantizar que el supervisor que realiza el trabajo verifica la descripción de este.

Ésta es una buena forma de garantizar que la descripción no se presente inadecuadamente, que las obligaciones y responsabilidades del puesto estén correctamente descritas.

Resumen del puesto de trabajo en esta parte se define el lugar que ocupa el puesto dentro de la organización y se realiza un resumen breve de los deberes y responsabilidades del puesto a describir.

Obligaciones y responsabilidades del puesto en esta parte de la descripción se definen las obligaciones y responsabilidades del puesto a describir, se detalla lo que se debe hacer, la manera en que debe hacerse y se explica por qué debe realizarse, dicha información debe ser muy clara y precisa es de mucha importancia que este apartado este lo más completo posible ya que de esto dependerá que se realicen de manera correcta las actividades del puesto.

Especificaciones del puesto y cualificación mínima, en esta parte de la descripción del puesto se colocan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto de manera exitosa, en esta parte también deben definirse las cualificaciones mínimas que se deben cubrir para poder estar en el puesto, dichas especificaciones deben realizarse de manera cuidadosa para evitar la discriminación de los posibles candidatos.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en la empresa, permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos. Al respecto Fernández (1995,) menciona lo siguiente: “Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos” (p. 58).

La descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto es decir lo que hace, como lo hace, cuando lo hace y porque lo hace, mientras que el análisis de puestos pretende estudiar los requisitos, las responsabilidades, habilidades que le permitan al

colaborador cumplir de manera oportuna y correcta con las actividades que requiere el puesto.

A continuación se presenta una matriz de consistencia sobre los autores consultados y las ideas que aportaron para la construcción de este capítulo, tabla 1.1

Tabla 1.1

La organización como parte del proceso administrativo.

Matriz de consistencia capítulo I La Organización como parte del proceso administrativo				
Autor	Año de publicación	Categoría/concepto	Aportación	
Alegre Saz, Berné Manero, & Galve Górriz	2008	Organización flexible	Existen cambios en la empresa que exigen la flexibilidad.	
C. A. Bernal Torres,	2007	Concepto de organización / Tipos de estructura organizacional	La organización tiene como fin crear mayor efectividad en el logro de resultado, el tipo de estructura organizacional deberá ser el más adecuada para la empresa.	
Chiavenato, I.	2007	Análisis y requisito de un puesto	El análisis de puestos estudia y determina los requisitos y responsabilidades de un cargo, para que este sea desempeñado de la mejor manera la persona que lo desarrolle debe cumplir con ciertos requisitos como pueden ser intelectuales, físicos entre otros.	
Chiavenato, I.	2006	Organización lineal, Funcional y línea staff	Organización lineal es el establecimiento de la autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado, Organización funcional los subordinados reportan a diferentes autoridades, la organización línea staff es la combinación de la estructura tanto de la lineal como de la funcional, cada una tiene sus propias características.	
Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R.	2008	Descripción de puestos específica y general, los elementos de la descripción de puestos	La descripción de puestos especifica menciona de manera detallada las responsabilidades y obligaciones del puesto, la descripción de puestos general es más utilizada como una estrategia de trabajo., estas deben contener información sobre datos de identificación, descripción del puesto especificaciones y cualificaciones mínimas de este.	
García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jiménez Bozal, J. J.	2001	Definición de puesto de trabajo	Definición de trabajo como un conjunto de operaciones, cualidades y responsabilidades que forman una unidad de trabajo	
Galindo Alvarado, J. F., & Guerrero Reyes, J. C.	2020	Jerarquía, objetivos, ventajas y desventajas de a departamentalización	Jerarquía contribuye al orden de los elementos de un sistema y puede ser en orden ascendente o descendiente, La departamentalización debe cumplir con ciertos objetivos para un mejor desarrollo del trabajo y mejor calidad, y también existen diferentes ventajas y desventajas de la departamentalización.	
Hernández Orozco, C.	2007	Definición de trabajo y organización	El trabajo es la acción humana para la producción de un bien o servicio, Organización es la agrupación de actividades para el logro de los objetivos de la empresa.	
Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, IGER.	2017	Objetivos de la Organización	Los Objetivos que la Organización dentro de la empresa debe cumplir, como la división del trabajo, asignación de tareas, coordinación de las actividades.	
Iranzo, M.	2017	Análisis de puestos	Análisis de puesto como un procedimiento sistemático que permite analizar diversos aspectos sobre un puesto de trabajo.	

González, A. C.	Luna	2015	Principio de la organización	Principios de la Organización para el mejor cumplimiento de los objetivos, como la especialización, la jerarquía, la autoridad y la responsabilidad.
O. R. .	Lara Martínez,	2011	Ventajas de la organización lineal y funcional	Ventajas de la organización lineal como la facilidad al momento de tomar decisiones y ejecutarlas, ventajas de la organización funcional como mayor especialización, eficiencia y mejor planeación del trabajo entre otros.
	Lirio Loli, F. A.	2018	Organigrama y sus requisitos	Se define como una representación de la estructura de la empresa de manera resumida, estos deben cumplir con ciertos requisitos para que se pueda cumplir con los objetivos.
Galindo, L.	Münch	2010	Ventajas de la Organización	La organización en la empresa tiene diversos beneficios como la reducción de los costos, reduce o elimina la duplicidad de actividades entre otros.
Galindo, L.	Münch	2010	División del trabajo, jerarquización, departamentalización y coordinación	La división del trabajo es la separación y delimitación de actividades para lograr la especialización y perfección del trabajo, la jerarquización define la estructura de la empresa, departamentalización es el agrupamiento y la división de las funciones y responsabilidades que tienen algo en común, la coordinación permite sumar esfuerzos para mejores resultados.
Sánchez, I.	Pavía	2012	Objetivo del organigrama	El objetivo principal de un organigrama es mostrar la estructura de la empresa.
Vértice.	Publicaciones	2008	Organigrama	Concepto del organigrama en la que se comenta que muestra las relaciones de autoridad, así como la división de trabajo.
Sánchez, I.	Pavía	2012	Ventajas e inconvenientes de los organigramas	Al ser una herramienta de la organización el organigrama tiene algunas ventajas e inconvenientes que deben estar presentes al momento de su elaboración y puesta en práctica.
A.	Reyes Ponce,	2007	Organización	Concepto Organización, señala la importancia de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y los elementos tanto materiales como humanos para que se facilite la obtención de resultados.
A.	Reyes Ponce,	2005	Requisitos de un organigrama	La elaboración de un organigrama debe cumplir con algunos requisitos que permitan que sea establecido de la mejor manera y contribuya a un mejor funcionamiento.
Valencia, J.	Rodríguez	2012	División del trabajo, división vertical y horizontal	Es la delimitación del trabajo por medio de la separación y delimitación de actividades, puede dividirse en vertical por medio del establecimiento de líneas de autoridad de la estructura de la empresa, y división horizontal que se basa en la especialización del trabajo para una mayor eficiencia y eficacia.
Jaramillo, O.	Torres, J., &	2014	Trabajo	Definición de trabajo como actividad productiva.
& Ortiz, m.	Valenzuela, b.,	2004	Puesto de trabajo y análisis de puestos	Define el puesto de trabajo como acciones organizadas en la cual el trabajador aporta un valor añadido y se determina su posición dentro de la empresa, el análisis de puestos debe ser sistemático y lleva un orden omitir alguna podría generar resultados erróneos.
R.	Varela Juárez,	2006	Análisis de puestos	Permite conocer y ordenar las actividades que realiza una persona y los requisitos para que se desarrolle el trabajo de manera eficaz.

Fuente: Elaboración propia en base a la Información del capítulo I

Lo tratado en este tema sobre la organización como parte del proceso administrativo y de los beneficios que esta tiene, da pie para conocer en el siguiente capítulo una herramienta como lo es el manual de organización, que puede contribuir para que la empresa tenga una mejor organización.

CAPÍTULO II MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En este capítulo se tratarán temas sobre los manuales de organización como una herramienta que permite tener una mejor estructura organizacional en la empresa, se menciona diferentes elementos de los manuales y se describe una clasificación, se hace mayor énfasis en el manual de organización ya que es la propuesta que se pretende realizar.

2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES

El manual es una herramienta que permite un mayor control en las empresas y organizaciones sin importar si son pequeñas o grandes, contar con un manual administrativo ya sea de organización de operaciones, de calidad o del área que se necesite o desee siempre será de gran apoyo.

No se sabe exactamente cuándo apareció el primer manual en la historia, Rodríguez (2012) comenta que los primeros comienzos de los manuales posiblemente fueron durante la segunda guerra mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían publicaciones en las que se daban instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización antes de esto. Cada elemento que trabajaba en el ejército de cierta manera estaba familiarizado con manuales, esto debido a la existencia de la necesidad de contar con personal capacitado lo que llevo a la necesidad de generar manuales detallados para cubrir esta necesidad. Estos manuales resolvían problemas de adiestramiento y supervisión y se alcanzaba la uniformidad en la ejecución de tareas realizándolas de manera más óptima.

Como herramienta administrativa se comenzó a hacer uso de los manuales en la década de los 50's y los 60's se logró tener un mayor control de personal, de la estructura orgánica, procedimientos y políticas etc. Durante su aplicación se detectó que dichos

manuales presentaban carencias de sistematización y de técnica para su elaboración, aun así, fueron de gran utilidad para la capacitación del personal de nuevo ingreso.

En la década de los 70's se comenzaron a realizar manuales más técnicos, claros, concisos y mucho más prácticos, en la década de los 80's los manuales comienzan a aplicarse a diversas áreas de la empresa como producción, comercialización, recursos humanos etc., independientemente del tamaño.

El volumen de las operaciones, el incremento de personal, así como la adopción de nuevas técnicas generaron la necesidad de contar con un manual administrativo sin importar si es una empresa pequeña o grande lo que hoy en día ha hecho que las empresas consideren tener este tipo de herramienta.

2.2 DEFINICIÓN DE MANUAL

Los manuales permiten aprovechar los conocimientos así como la experiencia que tiene una persona o una empresa, dicha información o conocimientos pueden ser plasmados en los manuales, lo que permite de esta manera convertirse en una herramienta que permite transmitir estos conocimientos a todo aquel que deba consultarlo y de esta manera lograr un entendimiento sobre un tema o una cosa.

A continuación se mencionan algunas definiciones sobre el manual.

Asanza, Miranda, Ortiz, & Espin, (2015) "Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a los lectores acerca de un tema de forma ordenada o concisa" (p. 3). Es por ello por lo que es muy importante contar con un manual pues es una guía que contribuye a un mejor funcionamiento.

Rodríguez (2012) "un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad" (p. 60). Por ello es importante un manual permite ejecutar de mejor manera

diferentes actividades pues brinda instrucciones de manera sistemática permitiendo un mejor desempeño de las diferentes actividades a realizar.

Otra definición de manual de acuerdo con otro autor menciona que:

Significa un folleto, libro, carpeta etc., en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada humano en la empresa. (Reyes, 2007, p. 260)

Como se menciona en las definiciones anteriores un manual se puede entender como una guía que funciona de apoyo para entender el funcionamiento de alguna cosa o tema en específico, dicha información debe ser sistemática y sirve de base para la ejecución de una actividad lo que permite reducción de tiempo y material al estandarizar los procesos.

Los manuales deben ser claros y entendibles, el lenguaje que se utilice debe permitir que todas las personas que decidan hacer uso de dicho manual puedan comprender y entender la información plasmada en el manual al respecto se menciona lo siguiente: “un manual presenta información de manera ordenada y detallada, de tal forma debe ser un documento fácil de utilizar y que cualquier persona lo entienda rápidamente, incluyendo que no tenga ningún problema en relación a la información que contiene” (Alfaro & González, 2012, p. 54). Como el autor comenta la información debe ser clara y precisa de tal manera que el manual pueda cumplir con su función permitiendo que la información contenida sea entendida por cualquier persona que la consulte.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los manuales tienen una clasificación, pero no existe una que sea universal esta varía de acuerdo a cada autor, en esta tesis se detalla la clasificación realizada por los autores Franklin y Rodríguez.

2.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES SEGÚN FRANKLIN

Franklin (2009) hace la clasificación de los manuales de acuerdo a su naturaleza que puede ser microadministrativa, macroadministrativa o mesoadministrativa, los clasifica también de acuerdo a su contenido que puede ser de organización, de procedimientos, de gestión de calidad entre otros, y finalmente también hace una clasificación por su ámbito que puede ser general o específico, a continuación se detalla cada una de las clasificaciones, en la tabla 2.1 se puede apreciar de manera rápida esta clasificación.

Tabla 2.1 Clasificación de los manuales Franklin

Por su naturaleza	Micro administrativos
	Macro administrativos
	Meso administrativos
Por su contenido	De Organización
	De procedimientos
	De gestión de calidad
	De historia de la Organización
	De políticas
	De contenido múltiple
	De puestos
	De técnicas
	De ventas
	De producción
	De finanzas
	De personal
	De operación
De sistemas	
Por su ámbito	Generales
	Específico

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la clasificación del autor Franklin (2009)

1) Clasificación por su naturaleza o área de aplicación

Microadministrativos: Son aquellos que se refieren o pertenecen a una sola organización de manera general o pueden limitarse a una area especifica de la empresa.

Macroadministrativos: Son aquellos documentos que contienen informacion de mas de una organización.

Mesoadministrativos: Este termino es mas utilizado en el sector publico aunque tambien puede ser utilizado en el sector privado, se refiere a la inclusión de una o mas empresas que pueden ser del mismo ramo o actividad sectorial (Franklin 2009).

2) Por su contenido

De organización: Los manuales de organización contienen información detallada sobre estructura organica, organigrama, misión funciones administrativas, y cuando se realiza este manual a una area mas especifica comprende tambien la descripcion de puestos.

De procedimientos: Este tipo de manual es un documento tecnico que incluye informacion cronológica y detallada de las operaciones relacionandolas entre si, y constituyendola en una para el cumplimiento de una tarea o actividad. Como parte de un procedimiento debe contener el tiempo de ejecución asi como los recursos materiales y tecnológicos, asi como métodos de trabajo y control que permitan el cumplimiento de dichas actividades o tareas,.la descripcion de procedimientos permite una mayor comprensión de las actividades a desarrollar, evitando de esta manera las duplicidades u omisiones y alcanzando una mayor eficiencia.

De gestion de calidad: Se describen los elementos correspondientes a la calidad como alcance, exclusiones, objetivos y políticas de calidad responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de calidad, recursos, medicion, asi como las referencias normativas entre otros.

De historia de la organización: Estos son documentos que contienen información sobre la historia de la organización por ejemplo situación, composición, sus logros entre otros, este manual proporciona información sobre la visión de la organización así como de la cultura contribuyendo a la adaptación del ambiente laboral, este tipo de manuales proporciona información a otros manuales como los de organización, política contenido etc.

De políticas: Estos también son conocidos como de normas contribuyen a diseñar sistemas e implementar estrategias en la organización y contienen guías que sirven como marco de actuación.

De contenido múltiple: Estos contienen diversos temas o aspectos respecto a la organización, el objetivo por el cual están agrupados en un solo documento es porque permite que sea más accesible su consulta, resulta económico, que sea necesario agrupar mayor tipo de información y que sea una instrucción dada por el nivel directivo.

De puestos: También es conocido como manual individual o instructivo de trabajo, contiene funciones y responsabilidades de un puesto dentro de una organización.

De técnicas: Se detallan los criterios así como los principios para emplear las herramientas técnicas que apoyen la ejecución de los procesos así como de las funciones.

De ventas: Contiene información respecto a la parte de ventas, entre lo que puede contener la definición de estrategias de comercialización, descripción del producto y/o servicio, análisis de la competencia, estructura de las ventas etc.

De producción: Contiene lo referente a la coordinación y dirección de procesos de producción en cada una de sus fases además de que funge como auxiliar para sistematizar el trabajo en las áreas de producción.

De finanzas: Contiene lo referente al manejo y distribución de los recursos económicos de la empresa pero en especial a las áreas de aplicación, resguardo y control.

De personal: También llamados o identificados como manuales de relaciones industriales, en el cual se establecen las reglas del empleado o del empleo, entre lo que puede contener este manual están las condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación entre otros.

De operación: Contiene información sobre la orientación del uso de equipo y de esta manera apoyar funciones que requieren de mucha especialización o conocimiento específico.

De sistemas: Este manual sirve de apoyo para conocer los diferentes sistemas con los que cuenta la empresa como informáticos, administrativos de información etc (Franklin,2009).

3) Por su ámbito

Generales: Contiene información general de la empresa u organización sobre su naturaleza, sector, giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. Cuando es utilizado este tipo de manual en el sector público se puede abarcar hasta un nivel de dirección general mientras que en el sector privado se suele hacer hasta un nivel departamental u oficina.

Específico: Estos manuales contienen información sobre una área específica de la organización y se incluye la descripción de puestos. Estos a su vez se pueden dividir en manuales de enfoque este tipo de manual contiene información detallada sobre los manuales de organización de los procedimientos y de los sistemas de gestión de la calidad, que suelen ser los más generalizados de la empresa (Franklin 2009).

2.3.2 CLASIFICACION DE LOS MANUALES SEGÚN RODRIGUEZ

Otra clasificación de los manuales es la que hace Rodríguez (2012), la clasificación que este autor realiza responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito que se desea lograr?, en la tabla 2.2 se puede apreciar la clasificación de este autor y mas adelante se hace una descripción breve de cada una de esta clasificaciones.

Tabla 2.2 Clasificación de los manuales Rodríguez

Por su contenido	Historia del organismo
	Organización
	Políticas
	Procedimientos
Por su función	Producción
	Compras
	Ventas
	Finanzas
	Contabilidad
	Crédito y cobranza
	Personal
	Técnico
Según su ámbito de aplicación	Manuales de adiestramiento o instructivo
	Generales de Organización
	General de Procedimiento
	General de Políticas
	Específico de reclutamiento y selección
	De auditoría Interna
	Específico de políticas de personal
Específico de procedimientos de finanzas	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Rodríguez (2012)

1) Clasificación de manuales por su contenido

Historia del organismo: Son aquellos que proporcionan información histórica de la empresa u organización como inicios, posición actual, logros, administración. Este tipo de manuales brindan información introspectiva de la empresa, su adecuada elaboración puede contribuir a que los colaboradores comprendan mejor la empresa logrando que se sientan identificados.

Organización: En este tipo de manuales se presenta la estructura orgánica de la empresa por medio de objetivos, relaciones, funciones de los diferentes puestos existentes así como responsabilidades.

Políticas: En este tipo de manual se establecen los lineamientos a seguir para la toma de decisiones y lograr los objetivos. Estas políticas correctamente definidas permiten: agilizar el proceso de la toma de decisiones, facilitar la descentralización y fungir como base de una revisión efectiva.

Procedimientos: Se establece los procedimientos de trabajo, este manual le permite a los colaboradores regularmente de nuevo ingreso familiarizarse con los procesos y comprender como debe realizar sus actividades.

Contenido múltiple: este tipo de manuales es utilizado normalmente cuando la estructura de la empresa no es compleja o cuando no hay una gran cantidad de colaboradores y no se requiera de hacer diferentes tipos de manuales, se puede optar por hacer este tipo de manual en el cual se puede incluir diferentes tipos de manuales agrupándolos en uno solo.

2) Clasificación de manuales por su función específica

En este tipo de manuales se documenta la información operativa y los manuales que se incluyen en este apartado son:

Producción: Se establece la manera de coordinar el proceso de fabricación es decir lo referente a la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

Compras: Se establecen los lineamientos respecto a los compras y contribuyen a la resolución de posibles problemas que puedan presentarse y que no son muy comunes.

Ventas: Se establece lo relacionado a la parte de ventas de una empresa u organización por ejemplo políticas de ventas procesamiento y control de las mismas.

Finanzas: Se determina y se establece las responsabilidades financieras en todos los niveles de la organización se establece por ejemplo manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

Contabilidad: En este manual se detallan los principios y técnicas de la contabilidad, puede contener información sobre temas como estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, manejo de registros, control y elaboración de información financiera entre otros.

Credito y cobranza: Se establece las políticas, normas y procedimientos referentes al credito y cobranza de la empresa se puede incluir control y cobro de los creditos otorgados y las operaciones de credito y cobranza entre otros.

Personal: El objetivo de este tipo de manuales es dar a conocer a los colaboradores las políticas establecidas por la alta dirección, se puede incluir temas como: administración, políticas de personal, prestaciones capacitación entre otros.

Técnico: Cotiene lo referente a los principios y tecnicas de la función operacional, este tipo de manuales le permite al colaborador relacionado a esta area obtener información para lograr una mejor aplicación de la parte tecnica de la empresa.

De adiestramiento o instructivo: En este tipo de manuales se explica los procesos laborales de un puesto, este manual a diferencia del de procedimientos es más detallado y permite al colaborador tener más conocimiento sobre un tema que por lo regular le resulta desconocido.

3) Clasificación de los manuales según su ámbito de aplicación

Generales de organización: Abarca toda la empresa u organización, se describe la organización formal y su estructura funcional.

General de procedimientos: Su objetivo es uniformar la forma de operar de la empresa, establece los procedimientos de las unidades orgánicas.

General de políticas: Se establecen las políticas generales, se proporciona un marco el cual permite actuar y tomar decisiones de acuerdo con las situaciones que se presentan.

Específico de reclutamiento y selección: Se establecen los lineamientos referentes al reclutamiento y selección de personal.

Específico de auditoría interna: Se agrupan lineamientos e instrucciones respecto a la auditoría interna de la empresa.

Específico de políticas de personal: Reúne lo referente a las políticas funciona como guía para los temas relacionados al personal como contratación, prestaciones, promociones etc.

Específico de procedimientos de finanzas: Contiene lo referente a la parte financiera se pueden incluir temas como ingresos a caja, pago a proveedores etc.

Como se hace mención existen diferentes clasificaciones que dependerán de cada autor, en el siguiente punto se trata de manera detallada el manual de organización.

2.4 DEFINICIÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es una herramienta que funciona como apoyo para diversas áreas de la empresa, como inducción a nuevo personal, descripción de responsabilidades y deberes, establecimiento de organigrama entre otros, a continuación, se describen algunas definiciones del manual de organización.

Sobre el manual de organización se menciona la definición siguiente:

El manual de organización es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. (Morfín, 2021, p. 1)

Se menciona el siguiente concepto del manual de organización:

Instrumento administrativo en el que se describe la información detallada de una organización acerca de su evolución organizacional, marco jurídico que la regula, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, descripción de objetivos y funciones de las áreas que la integran, en la cual se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad; así como, los canales de comunicación y coordinación organizacional. (Poder Judicial del Estado de México, 2016, p. 10)

Con estas primeras definiciones es posible entender el manual de organización como un documento administrativo en el que se describe información de una organización o empresa entre los elementos que contiene se encuentra la estructura

organizacional, organigramas, descripción de funciones tanto generales como específicas, así como los requisitos de los cargos o los puestos de trabajo.

El Gobierno del Estado de México (2018) en su documento Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización menciona las siguientes propositos de un manual de organización:

- Presentar de forma ordenada y completa los objetivos, estructura organizacional y funciones de las unidades administrativas de una organización.
- Evitar la duplicidad de tareas o ausencia de estas mismas y de esta manera cumplir con todas las responsabilidades.
- Articular el objetivo y las funciones administrativas de cada unidad con el objetivo general de la empresa u organización.
- Auxiliar en el diseño de métodos y sistemas que permitan que la función administrativa sea más eficiente.
- Proporcionar información para modernización administrativa.

Son diversos los propósitos de los manuales de organización, el propósito por el cual se decida crear dependerá del problema que se pretenda resolver, al momento de crearlo no solo se puede crear por diversos propósitos y no por uno solamente, justificando de esta manera su uso.

2.5 OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización tiene diversos objetivos, entre los que se puede mencionar la delimitación de funciones y responsabilidades, facilitar el proceso de inducción etc. cada autor proporciona diferentes objetivos a continuación se hace mención de los objetivos de dos autores diferentes.

- IGER (2017) describe los siguientes objetivos de un manual de organización:
- Determinar las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos.
- Proporcionar información sobre las funciones y los cargos de la empresa, dicha información es proporcionada tanto a colaboradores como a directivos.
- Facilita el proceso de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores ya que les permite conocer cada una de las funciones, responsabilidades y obligaciones que deben realizar y adquirir al desempeñar el nuevo puesto de trabajo.
- Detalla las funciones de cada puesto evitando así la duplicidad de tareas y apoya a la evaluación del desempeño de cada uno de los cargos.

- Rodríguez (2012) describe los siguientes objetivos:
- Instruir al personal respecto a objetivos, políticas, funciones, relaciones laborales y de esta manera alcanzar la estandarización.
- Definir la estructura de la empresa, deslindando responsabilidades, para evitar de esta manera duplicidad de funciones y evitando omisiones de tareas.
- Contribuir y apoyar a los colaboradores en la realización de las tareas y responsabilidades generando uniformidad en el trabajo.
- Fungir como un medio que permita la integración de colaboradores nuevos a la empresa.
- Contribuir con información que pueda ser de ayuda para próximas planeaciones e implementación de una posible reorganización en la empresa.

Se puede concluir que ambos autores coinciden en que los manuales de organización contribuyen a definir la estructura de la empresa, a la inducción de los nuevos colaboradores, así como a detallar funciones, responsabilidades y evitar duplicidad de tareas contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos establecidos.

2.6 VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Al contar con un manual en la empresa u organización permite tener diferentes ventajas al respecto la Secretaría de la Contraloría General (2021) menciona las siguientes:

- ❖ Presenta una visión de toda la empresa o de las unidades administrativas de donde se decida realizar el manual
- ❖ Define las funciones y responsabilidades de cada área administrativa y de esta manera evitar duplicidad u omisión.
- ❖ Apoya a los colaboradores en la ejecución de las diferentes actividades o responsabilidades asignadas y proporciona uniformidad en el desarrollo de estas.
- ❖ Contribuye al ahorro de tiempo y esfuerzo ya que se evita la duplicidad de instrucciones o directrices.
- ❖ Brinda información que sirve de apoyo para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- ❖ Facilita la incorporación de colaboradores de nuevo ingreso a determinado puesto, además de que funge como medio de inducción de las diferentes áreas.
- ❖ Apoya en la orientación del quehacer y responsabilidades de las unidades administrativas.

Como se puede observar son diversas las ventajas entre las que se puede mencionar el apoyo a los colaboradores en la ejecución de sus actividades para su desarrollo de la mejor forma posible evitando alguna omisión que pudiera generar algún problema en el proceso, también se puede destacar la delimitación de funciones y responsabilidades estos y otros más beneficios se pueden obtener por lo cual es recomendable contar con un manual ya sea de procesos, de calidad de organización o que se sea necesario realizar sin importar si es empresa pequeña, media o grande.

2.7 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

No hay una forma única de los elementos que debe contener un manual de organización, cada manual que sea elaborado dependerá del tamaño, del producto o servicio que se ofrezca y de las necesidades que la empresa requiera cubrir.

Elementos que debe contener un manual de organización de acuerdo con Franklin (2009)

Datos de Identificación.

Logotipo de la organización.

Nombre de la organización.

Denominación y extensión del manual (general o específico).

Lugar y fecha de elaboración.

Número de páginas.

Sustitución de páginas (actualización de información).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Clave de la forma. En este apartado se debe incluir las siglas de la empresa, las de la unidad responsable de elaborar o de utilizar el formulario, se anota el número consecutivo del formulario y finalmente se anota el año.

Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que conforman el documento.

Prólogo, introducción o ambos

El prólogo es una presentación breve, quien la realiza normalmente es una autoridad de la organización, en cuanto a la introducción se refiere a una explicación breve de lo que contiene el documento como estructura, propósito, ámbito de aplicación, así como la necesidad de mantenerlo vigente.

Antecedentes históricos

Se describe los inicios de la organización o del departamento o el área de la cual se realiza el manual, se menciona origen, evolución y cambios significativos por los cuales ha a travesado la empresa.

Legislación o base legal

Contiene los ordenamientos jurídicos por los cuales se regulan las actividades de la empresa y de los cuales se derivan las atribuciones o facultades. El autor recomienda que se siga la siguiente estructura constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares, en cada uno de los puntos antes mencionados se debe seguir una secuencia cronológica de su expedición.

Atribuciones

Es la transcripción textual y completa del artículo, clausula en la que se explican las facultades otorgadas a la organización, esto debe estar de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan el quehacer de la empresa, debe colocarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso, el autor menciona que la cita debe colocarse entre comillas.

Estructura Orgánica

Se refiere a la descripción de las unidades administrativas de la empresa u organización, esto se realiza en función de sus jerarquías, esta descripción debe estar alineada de acuerdo con el organigrama y se recomienda recopilarla de tal manera que sea visible los niveles de jerarquía, así como las relaciones de dependencia.

Organigrama

Es la estructura orgánica que puede ser de la empresa o alguna área en específico en lo que se muestran los niveles jerárquicos, canales de comunicación líneas de supervisión, así como de asesoría.

Misión

La misión funciona como marco de referencia entre las acciones con lo que se desea y que es posible alcanzar.

Funciones

Es la especificación de las tareas que debe realizar cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica y que contribuyen a cumplir cada una de las áreas asignadas por parte de la organización, se recomienda que contenga aspectos como título de cada una de las unidades, que se siga el orden establecido en la estructura y que la redacción sea iniciada con un verbo en infinitivo.

Descripción de puestos

Es la descripción de las funciones de cada puesto que integra la organización o cada una de las áreas administrativas y puede contener información del puesto como nombre, ámbito de operación, relaciones de autoridad, funciones generales, así como específicas, responsabilidades y deberes, relaciones de comunicación con otras unidades, así como otros puestos dentro de la organización, especificaciones del puesto y habilidades.

Directorio

En el manual se incluye un directorio en el cual se colocan los nombres, correos electrónicos, así como los números telefónicos de las personas, también puede incluirse horarios de las oficinas en caso de contar con diferentes sucursales.

2.8 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

Los manuales funcionan como una forma de comunicación escrita, permite dar a conocer políticas, estructura, actividades y responsabilidades de cada puesto entre otros, Rodríguez (2012) comenta que los manuales son un medio que permite comunicar lo referente a la organización, antecedentes, políticas, estructuras organizaciones contribuyendo y brindando a la administración de la empresa.

Al respecto sobre el manual como medio de comunicación el autor menciona:

Franklin (2009) Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244)

Un manual permite dar a conocer de manera detallada y clara instrucciones evitando de esta manera generar confusiones y logrando resolver de manera mas pronta posibles problemas que puedan surgir, muestra de manera detallada como deben realizarse las actividades evitando de esta manera gastos innecesarios ademas de que permite el ahorro de tiempo realizando el trabajo.

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE, 2021) “Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia” (p. 3).

Los manuales de organización además de ser una herramienta que contribuye a la definición de la estructura orgánica de la empresa, también tiene una labor muy importante que es la de fungir como un medio de comunicación que permite transmitir información a los integrantes de una empresa u organización.

A continuación se presenta la matriz de consistencia cuyo origen proviene de los autores consultados y las ideas principales que construyeron este capítulo destacando el surgimiento diseño elaboración y trascendencia de los manuales para la empresa.

Tabla 2.3

Los manuales de organización

Matriz de consistencia capítulo II: Los manuales de Organización y su importancia en la empresa				
Autor	Año de publicación	Categoría/concepto	Aportación	
Alfaro Zaragoza, L., & González, F.	2012	Características de un manual	Los manuales deben cubrir con ciertas características entre ellas deben ser claros y entendibles.	
Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R., & Espín Martínez, J. A.	2015	Definición de manual	Definición de manual como una guía que permite el mejor entendimiento de una cosa o actividad	
Franklin Fincowsky, E. B.	2009	Elementos y clasificación de un manual de organización	Los elementos que debe contener un manual de organización en el cual puede omitir algunos elementos o aumentar y dependerá de las necesidades de la empresa, no hay una clasificación universal de los manuales, pero se desarrolla la clasificación realizada por el autor Franklin	
Franklin Fincowsky, E. B.	2009	Manual como medio de comunicación	Los manuales administrativos como medios de comunicación y de coordinación que permite transmitir de forma sistemática la información de la empresa	
Gobierno del Estado de México	2018	Propósitos del manual de organización	Un manual de Organización tiene diferentes propósitos como ejemplo debe presentar la información detallada, evitar duplicidad de actividades entre otros.	
Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, IGER.	2017	Objetivos del manual de organización	Los objetivos de un manual de organización varían de acuerdo con cada autor, IGER menciona por ejemplo la delimitación de funciones y responsabilidades.	
Morfin Martínez, A. L.	2021	Manual organización	Definición de manual como un instrumento necesario para definir las funciones del personal, así como las responsabilidades	
Poder Judicial del Estado de México. (2016).	2016	Manual organización	Concepto de manual de organización en el que se menciona al manual como un instrumento administrativo en el cual se puede mencionar información como evolución de la empresa y organigrama etc.	
Reyes Ponce, A.	2007	Definición de manual	Aquel que contiene información fácil de manejar y permite orientar y uniformar a los colaboradores de la empresa.	
Rodríguez Valencia, J.	2012	Definición, antecedentes, clasificación y objetivos de los manuales	Documento en el cual se encuentra información de manera ordenada para ejecutar una actividad, no se sabe con exactitud cuando y donde fue que se utilizó el primer manual en la historia posiblemente fue en la guerra, clasificación de acuerdo con su contenido, por su función y según su ámbito de aplicación, entre los objetivos se puede mencionar definir la estructura de la empresa, instruir a los colaboradores, así como apoyarlos.	
Rodríguez Valencia, J.	2012	Manual como medio de comunicación	Un manual funciona como un medio de comunicación escrita y da a conocer responsabilidades, estructura, políticas entre otras.	
Secretaría de la Contraloría General.	2021	Ventajas del manual de organización	El manual de organización tiene algunas ventajas entre las que menciona el autor es que contribuye a la definición de las funciones y responsabilidades, el apoyo a los colaboradores en la ejecución de las actividades, ahorro de tiempo entre otras.	
Secretaría de Relaciones Exteriores.	2021	Manual como medio de comunicación	Los manuales como medio de comunicación permiten registrar y transmitir información.	

Fuente: Elaboración propia en base a información capítulo II

Después de comentar algunos elementos de los manuales y más en específico de los manuales administrativos en el siguiente tema se tratan temas sobre la empresa y se hace mayor énfasis en la empresa mediana ya que la propuesta del manual de organización se realizará en una empresa de clasificación mediana de acuerdo con el número de colaboradores.

CAPÍTULO III LA EMPRESA COMERCIALIZADORA

En este capítulo se comentan algunas definiciones de empresa por diferentes autores, se hace una descripción de los elementos que conforman la empresa como ejemplo el elemento humano que es de vital importancia para el logro de los objetivos, se realiza un análisis de la importancia de la organización en la empresa, se conocerán los objetivos que persiguen las empresas y se menciona la clasificación de las empresas, se hace mayor énfasis en la empresa mediana y comercializadora de materias primas y bienes de consumo de la cual es objeto de estudio de esta tesis por lo cual es importante conocer estos aspectos para tener una idea más clara de este tipo de empresa.

3.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Munch (2010) define a la empresa como: “La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de los recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (p.64). Las empresas además de satisfacer necesidades son parte importante de la economía contribuyen a la creación de nuevos empleos y con esto mejorar la calidad de vida de las personas.

La ley federal del trabajo define a la empresa como: “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios” (p. 5). Por medio de la creación de empresas se pueden ofrecer diferentes tipos de bienes y servicios a los consumidores y con esto cubrir diferentes necesidades.

El INEGI (2019) define a la empresa como:

Una unidad económica la combina tanto acciones como recursos para la producción de bienes, compraventa de mercancías o prestar algún servicio y esta puede tener fines mercantiles o no, y además puede estar integrada ya sea por

uno o varios establecimientos, si son varios establecimientos debe compartir la misma razón social.

De acuerdo con los conceptos anteriores se puede decir que la empresa es una unidad económica la cual por medio de diferentes recursos produce bienes o servicios y la cual puede estar conformada por uno o varios establecimientos de la misma razón social.

3.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

Una empresa necesita contar ciertos elementos para la producción de productos o servicios y satisfacer de esa manera las necesidades de los usuarios o clientes, Reyes (2007) en su libro Administración moderna menciona los siguientes elementos que conforman la empresa :

❖ Bienes materiales

Son aquellos recursos tangibles, que son propiedad de la empresa y que permite alcanzar lo propuesto. La empresa está conformada por ciertos bienes materiales que estos dependerán de las necesidades de la empresa, así como de su capacidad para que sean adquiridos, entre los bienes materiales se puede mencionar los edificios o instalaciones, es el lugar donde se encuentra ubicada y es adaptada con las instalaciones necesarias para contribuir a la labor productiva del trabajo humano, el equipo es lo referente a los instrumentos y herramientas que complementan a la maquinaria.

Bienes materiales, es con lo que cuenta la empresa que son las materias primas, es decir es aquello con lo que se trabajará y será transformado en un producto, otras materias que son necesarias pero que como tal no forman parte del producto son por ejemplo combustible, lubricantes que sirven para el funcionamiento de la maquinaria en algunos casos, otro elemento son los productos que pueden ya estar terminados y que

pueden formar parte del inventario y como son parte de la empresa forman parte del capital y deben ser tomados en cuenta.

Dinero, toda empresa cuenta con cierto efectivo que sirve de apoyo para compras, o para realizar algún pago que sea urgente y que no se pueda pagar por algún otro medio de pago, además de que cada empresa cuenta con cierto capital que está representado por todo lo que tiene la empresa, como instalaciones, maquinaria, una marca etc.

❖ Hombres

Es un elemento muy importante en la empresa, aportan esfuerzo físico, mental o ambos y por el cual reciben una remuneración económica, contribuye en gran medida al logro de los objetivos, sin ellos no sería posible que una empresa funcione.

Obreros son aquellos cuyo trabajo en su mayoría suele ser de tipo manual, estos pueden clasificarse en calificados o no calificados esto dependerá de su nivel de conocimiento, experiencia y dominio de la actividad a desarrollar.

Empleados se trata de trabajadores con un trabajo cuya labor es más intelectual o de servicio, son también llamados empleados de oficina, de igual manera que la clasificación de los obreros puede ser calificados o no calificados

Supervisores inmediatos cuya labor principal radica en la supervisión y cumplimiento de las órdenes y planes establecidos, sus actividades involucran tanto parte técnica como administrativa.

Técnicos por su nivel de conocimiento tienen encomendadas las tareas de crear nuevos diseños, sistemas, métodos entre otros.

Altos ejecutivos sus actividades consisten mayormente en la función de administrar, contribuir con el establecimiento y cumplimiento de los objetivos.

Directores se encargan de fijar objetivos, políticas, aprobación de planes, revisar resultados finales, se aseguran de que la empresa tenga una buena organización para el cumplimiento de lo establecido.

❖ Sistemas

Es la parte intangible de una empresa, es decir la interacción de diversos elementos que deben coordinarse y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.

Sistemas de producción son elementos que deben estar organizados y que interactúan entre ellos para lograr con la función de producir ya sea un bien un servicio, entre los que se pueden mencionar formulas, patentes, métodos, sistemas de ventas, de finanzas etc.

Sistemas de organización y administración, es lo referente a la estructura y en la cual se establecen canales de autoridad como de responsabilidad para contribuir con una mejor organización dentro de la empresa, como ejemplo de sistemas de organización se puede mencionar niveles jerárquicos, sistemas de ventas, sistemas de finanzas etc.

Como se hace mención para que una empresa pueda funcionar de manera correcta necesita contar con ciertos elementos que como el autor lo comenta menciona tres elementos que son de vital importancia en las empresas como lo son los recursos materiales, que nos permite la producción del bien o servicio, el hombre quien con la aportación de la mano de obra contribuye a la producción de un bien o servicio para ofrecerlo al cliente y finalmente el elemento de un sistema ya que es la manera de coordinarse de los distintos elementos y que se tenga eficiencia y rapidez en la producción.

3.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Son diversos los factores que intervienen para realizar una clasificación de la empresa, no existe una clasificación universal o única. Hernández (2011) hace la siguiente clasificación.

❖ Por su tamaño

Las empresas se pueden clasificar por su tamaño, para este tipo de clasificación intervienen aspectos como el número de trabajadores, así como el nivel de facturación entre otros aspectos.

Empresa micro es aquella que cuenta con alrededor de 1 a 15 empleados sus ingresos, así como las inversiones son bajas, contribuyen al crecimiento de la economía local y son generadoras de empleos.

Empresa pequeña en este tipo de empresas se cuenta con un aproximado de 16 a 100 colaboradores, es una empresa con una estructura más sólida y mayormente definida tienen mayores ingresos, son generadoras de empleos.

Empresa mediana su rango va de 101 a 250 colaboradores, tiene un nivel de complejidad alto en el control y la coordinación de todos los recursos los colaboradores adquieren mayores responsabilidades.

Empresa grande el número de colaboradores es mayor a 250.

❖ Por su giro

Otra manera de clasificar una empresa puede ser de acuerdo con su giro o por la actividad que desarrollan estas pueden ser industrial, Comercial y de servicios

Empresas comerciales funcionan como un intermediario entre el productor y el consumidor, se dedican a la compraventa de productos que están terminados y que son aptos para que el cliente pueda adquirirlos. Los canales de distribución de este tipo de empresas son mercados mayoristas es decir estos productos son vendidos en grandes cantidades y por lo cual en la mayoría de los casos se obtiene un descuento mayor, también está el mercado minorista o detallista esto es que los productos que se ofrecen son vendidos en pequeñas cantidades y directamente al consumidor final. El mercado de comisionistas, en este tipo de mercado no se trata de la adquisición de un producto o servicio para su distribución, sino más bien se trata de comercializar un producto y/o servicio de un tercero es decir del inventario de otra empresa y por lo cual se cobrará al distribuir lo que esta empresa ofrece.

Empresas industriales son aquellas que se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales estos pueden ser renovables o no, para la extracción o transformación de dicha materia es necesario emplear, maquinaria, tecnología y herramientas entre otros. Estas empresas manufactureras son aquellas que transforman la materia prima en un producto terminado que puede ser creado para un consumidor final o dicho producto puede ser parte de la producción de otro.

Empresas Extractivas se dedican a la extracción de recursos naturales para su manufactura.

Las empresas de servicios brindan elementos intangibles es decir proporcionan un servicio a un consumidor, dicho servicio puede o no tener fines lucrativos.

❖ Por el origen de su capital y/o recursos

Otra manera de clasificar a las empresas es por su origen de capital o recursos, esta clasificación se realiza de acuerdo al origen del capital y pueden ser empresas públicas, el capital con el que cuentan estas empresas es del estado por lo cual el producto o servicio que ofrecen es en la mayoría de los casos para la satisfacción de la

sociedad. También se encuentran en esta clasificación a las empresas privadas, el capital de estas proviene de un inversionista el cual busca una retribución económica por el producto o servicio que ofrece, este tipo de empresas son grandes generadoras de fuentes de empleo, la inversión puede ser nacional es decir que pertenece al país en el que están establecidas, inversionistas extranjeros son aquellos donde el capital proviene de personas que no pertenecen al país en el que está ubicada la empresa, empresas transnacionales el capital proviene del extranjero en donde se tiene presencia en diferentes países estas empresas pueden ser públicas o privadas.

3.4 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA POR SECTORES PRODUCTIVOS

Existen otras maneras de clasificar a las empresas, la que se menciona a continuación hace referencia a la clasificación por sectores productivos, la cual realiza Hernández (2011) y es la siguiente.

❖ Por sectores económicos

Sector agropecuario es parte del sector primario responsable de obtener recursos para la producción de bienes de consumo y materias primas para la elaboración de otros, en este sector se pueden encontrar actividades como agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

Sector Industrial se encarga de transformar materias primas en productos para el consumidor final o productos semielaborados. Este tipo de sector se divide en extractivo y de transformación.

Sector de servicios: actividad económica dirigida a la producción de servicios, estos son demandados por la población para satisfacer necesidades como comercio, transporte, comunicaciones, educación, financieros, gubernamentales entre otros.

Como se observa la clasificación de la empresa dependerá de diversos factores como por ejemplo el tamaño, no es lo mismo una empresa pequeña en la que el dueño puede conocer a cada integrante así como todo el proceso de producción del producto o del servicio a diferencia de una empresa pequeña en la que tendría contacto solo con algunos que en su mayoría serán encargados o responsables quienes reportan sus resultados, otra forma de clasificación es de acuerdo al giro de la empresa de acuerdo a lo que produce se estaría catalogando., es por ello importante conocer en que clasificación donde está ubicada la empresa ya que no todas presentan los mismos problemas y por lo tanto las mismas soluciones.

3.5 OBJETIVOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS

Las empresas tienen diferentes objetivos sin importar su tamaño o clasificación, estos objetivos dependerán de cada empresa Bernal, comenta 3 objetivos básicos que tienen las empresas

Permanencia en el mercado

Crecimiento durante el tiempo de su ejercicio

Logro de beneficios para sus inversionistas

Cada empresa establece sus propios objetivos estos dependerán de las metas que persiga y hacia donde quiera llegar, pero hay tres objetivos que son primordiales para cada empresa “Estos tres objetivos son el fundamento de toda organización; sin embargo, cada empresa tiene sus propios objetivos de desempeño para cada periodo de actividad” (Bernal, 2007, p. 30).

3.6 LA EMPRESA MEDIANA

La empresa sin importar si es pequeña, mediana o grande tiene grandes contribuciones y beneficios que pueden ser a la localidad o lugar en donde se encuentran situadas, son generadoras de empleos, contribuyen al crecimiento de la economía local entre otros, esta tesis está enfocada en una empresa comercializadora mediana de acuerdo con la clasificación realizada por la Secretaría de Economía.

La secretaria de Economía (2010) define las medianas empresas como unidades económicas de negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores y tiene una oportunidad de desarrollar la competitividad por medio de la mejora continua de la organización y los procesos y con esto también mejoran sus habilidades empresariales. Entre sus características se puede mencionar que tienen un nivel de complejidad en materia de coordinación y control por lo cual los colaboradores pueden asumir funciones de coordinación, control y decisión, al asignarles este tipo de funciones los colaboradores adquieren un mayor compromiso con la empresa pues se está generando la confianza de brindarles la toma de decisiones de algunos asuntos.

Otra clasificación de empresas es la realizada por El Diario Oficial de la Federación hace la clasificación de acuerdo con el número de colaboradores y los montos de ventas anuales.

Tabla 3.1 Estratificación

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

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación 2017

Las empresas medianas son de mucha importancia, ya que no solo se dedican a la distribución y producción de bienes y servicios, sino que contribuyen al crecimiento de la economía, la Secretaría de Economía (2010) en su página oficial comenta que las empresas medianas representan casi un 1% de las empresas del país y además generan más del 22% del Producto Interno Bruto (PIB).

Al respecto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) comenta que los gobiernos reconocen la importancia de las pequeñas y medianas empresas, así como su aportación al crecimiento económico, al empleo, a la cohesión social y al desarrollo local.

Estos y otros beneficios son por lo cual es de gran importancia que se generen nuevas empresas ya que traen diversos beneficios, dichos beneficios no son solo para los dueños sino para los colaboradores, así como para toda la comunidad en general.

3.7 EMPRESA COMERCIALIZADORA

Las empresas comercializadoras surgen como un intermediario entre el productor y el consumidor, estas pueden comercializar diversos productos o servicios.

Una definición de empresa comercializadora es la de el autor Yirda (2021) quien define a la empresa comercializadora como aquella que: se encarga de comercializar un producto finalizado, se encarga de dar las condiciones necesarias y organización a un producto y/o servicio para su venta al público está a diferencia de las manufactureras no produce.

Existen diversos tipos de empresas comercializadoras a pesar de ser diferentes y manejar diferentes productos o servicios se puede decir que todas tienen un mismo propósito al respecto el autor Oviedo (2017) comenta que este propósito es: consolidar la

demanda de distribuidores finales de bienes, efectuar la compra a los fabricantes y distribuir el producto, aplicando un cierto margen de utilidad a la venta realizada.

Según datos de la Secretaría de Economía (2020), en Puebla existen 81,148 unidades económicas de las cuales, de acuerdo al tamaño de estas la que presenta un mayor porcentaje son las microempresas con un 94.1%, seguida de la pequeña empresa con un 4.8%, las empresas medianas representan el 1% y las empresas grandes representan el 0.2%, de acuerdo al sector el porcentaje de la siguiente manera, el comercio representa el 48%, los servicios representan el 42%, seguido de la industria con un 8%, y otras representa el 2%.

Las cifras de la Secretaría de Economía de acuerdo a los datos por actividad económica para Comercializadora de dulces y materias primas es la siguiente.

Tabla 3.2 Comercializadoras de dulces y materias primas en Puebla.

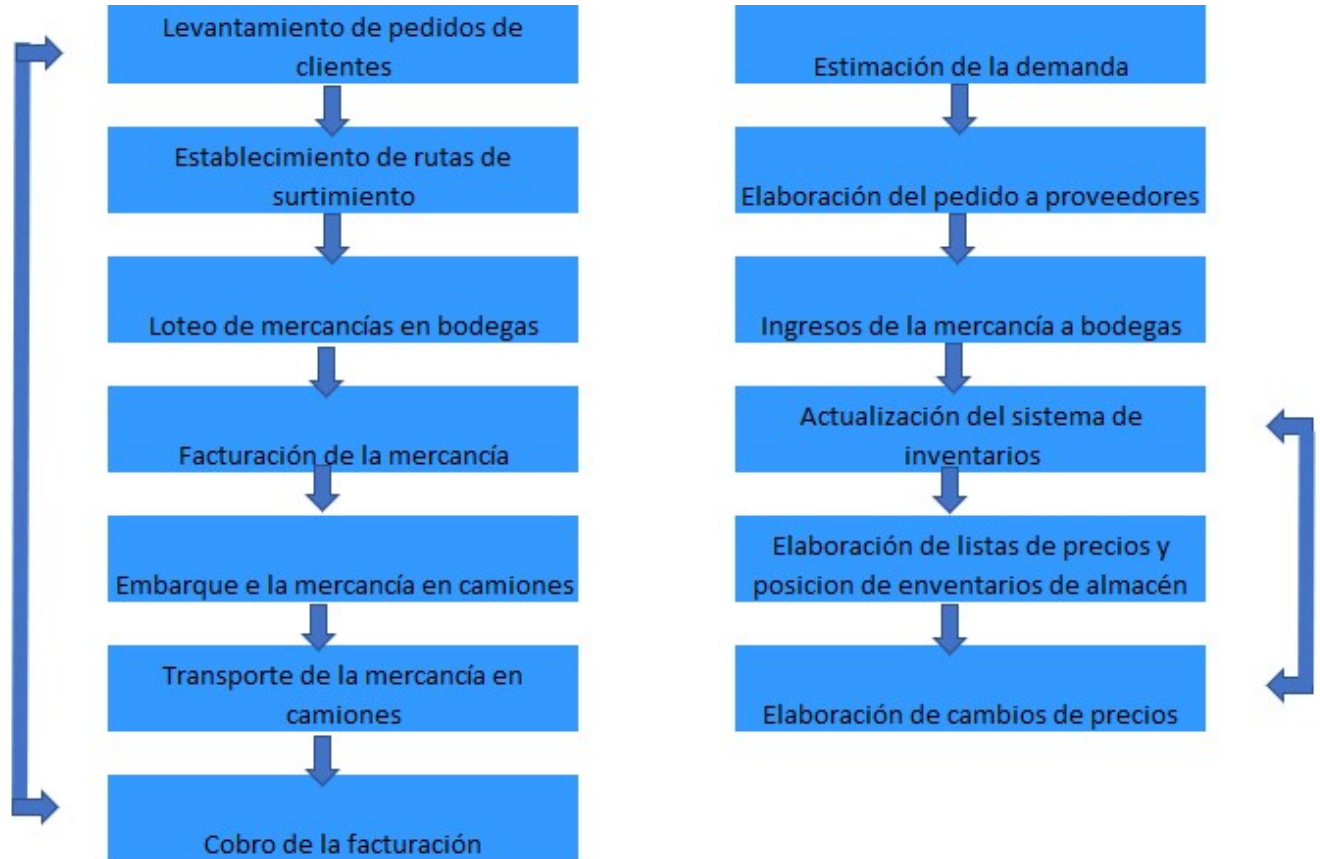
Tamaño	Unidades económicas
1.- Micro	27
2.- Pequeña	9
3.- Mediana	5
4.- Gran empresa	2

Fuente: INEGI. Directorio Estadístico de Unidades Económicas.

3.6.1 Flujo del proceso productivo de una comercializadora

Se presenta el flujo del proceso productivo en una empresa pequeña, el cual puede ser similar en varios aspectos al de otras empresas, pero al ser cada empresa diferente se debe evaluar lo que sea más conveniente para la misma.

Tabla 3.1 Flujo del proceso en una comercializadora



Fuente: Tomado del libro *Cómo Iniciar una Empresa Comercializadora: Emprendedor Inicia tu Propio Negocio* Oviedo (2017).

De la tabla anterior el autor Oviedo comenta la explicación de cada uno de las etapas del proceso:

1.- Levantamiento de pedidos de clientes: esta parte constituye el proceso de venta en el cual la persona encargada de tomar el pedido debe contener información como el producto disponible en la bodega, lista de precios así como lista de ofertas vigentes, el tiempo de entrega, tener una lista de productos de lento desplazamiento para ofrecerlo al cliente, el descuento que se ofrece de acuerdo a las ventas por volumen y el descuento por pago de contado, así como los plazos de los créditos otorgados a los clientes, es de mucha importancia tener esta información para poder estar seguro de lo que se le ofrece al cliente y no quedar mal al momento de entrega.

Establecimiento de rutas de surtimiento: en este apartado se debe diseñar rutas que permitan evitar viajes extraordinarios o de pequeños volumen, puesto estos gastos realizados demas tienen un impacto en los costos de distribución.

Loteo de mercancías en bodegas: los pedidos deben ser organizados de acuerdo a la ruta de surtimiento previamente establecido y que permita agilizar el proceso de entrega.

Facturación de las mercancías: después de haberse loteado la mercancía en la bodega se debe realizar la facturación esto también permitirá ver un registro de las existencias disponibles.

Embarque de la mercancía en camiones: una vez loteada la mercancía y facturada se debe cargar en los camiones que deberán entregar el producto al cliente, al cargar la materia la factura puede ser un instrumento contra el cual se puede verificar lo que realmente se solicitó y se va a entregar para que no se genere ningún mal entendido o falte algún producto,

Transporte de mercancía y entrega al cliente: una vez que se transportó y entregó la mercancía al cliente se realiza el cobro de las facturas o en caso de que el cliente cuente con crédito no se hace al instante el pago del mismo, el operador del camión debe al final del día liquidar el monto de la mercancía pagada en efectivo y en caso de ser una venta de crédito se debe entregar las facturas firmadas por el cliente.

Cobro de la facturación: se debe llevar un control de las facturas pendientes de pago, se debe realizar el cobro de las mismas para evitar acumulación y contar con un flujo de efectivo que pudiera ser necesario.

Estimación de la demanda: se debe realizar una previsión de ventas futuras, esta debe ser lo más detallada posible y se debe realizar antes de el levantamiento de un pedido a los proveedores.

Elaboración del pedido a proveedores: después de realizar la estimación se realiza el pedido a los proveedores, la cual puede ser mensual, quincenal o dependiendo del movimiento de algún producto esto será establecido conforme sea lo más conveniente para la empresa.

Ingreso de la mercancía a la bodega: una vez que se hizo el pedido y el proveedor hace la entrega de la mercancía, este debe verificarse e ingresarse a la bodega.

Actualización de sistema de inventarios: además del ingreso de la mercancía a la bodega también se debe dar entrada al producto en el programa de inventarios en caso de tenerlo o en algún archivo en el cual se lleve un control de entradas y salidas para con esto tener un inventario actualizado y correcto.

Elaboración de listas de precios y posición de inventarios del almacén: se debe contar con una lista de precios y un inventario actualizado para poder ofrecer datos correctos al cliente.

Elaboración de cambios de precios: al realizar algún cambio de precio se debe reflejar inmediatamente en el sistema, existen diversos factores por los cuales puede haber modificación de los precios por ejemplo pudo haber aumento en el precio de compra, se quiere aumentar el margen de utilidad, o se pretende realizar un mayor desplazamiento entre otros.

3.8 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA

El entorno cada vez más cambiante en el que se desarrollan las empresas hace que estas deban estar preparadas y adaptarse a los cambios que puedan surgir y de esta manera seguir vigentes en el mercado y seguir ofertando sus productos o servicios y así continuar satisfaciendo las necesidades de los clientes, son diferentes los

elementos que intervienen para que la empresa pueda hacer frente a dichos cambios, y uno de ellos es la organización.

Al respecto el autor comenta:

Cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos, y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de sus actividades responda de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios. (Bernal & Sierra, 2008, p. 116)

Por medio de la organización se hace la división del trabajo y de esta manera se contribuye a cumplir con lo establecido de manera mas rapida y se evita duplicar actividades u omitir alguna que pudiera repercutir en lo que se peretende cumplir.

La organización es de mucha importancia ya que permite cumplir con lo establecido de manera mas eficaz y eficiente, coordinando todos los recursos con los que cuenta la empresa, se establece orden jerárquico, se establece la comunicación directa y las relaciones entre departamentos o puestos al respecto Bernal & Sierra, (2008) comentan: “Las empresas se deben organizar para desarrollar sus actividades en función de su filosofía corporativa y de sus objetivos estratégicos con el propósito de ser competitivas y obtener los mejores resultados respecto de dichos objetivos” (p. 115).

Galindo & Guerrero (2020) comentan algunos fundamentos sobre la importancia de la organización: Es de carácter continuo, la organización no es un elemento que pueda quedarse fijo una vez definido, este cambia constantemente de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa, contribuye al logro de los objetivos de una manera eficiente, suministra los métodos para desarrollar el trabajo de una manera eficiente, reduce costos, incrementa la productividad y controbuye a a la rentabilidad de la empresa, por medio de la delimitación de funciones y responsabilidades se elimina o disminuye la duplicidad de actividades.

3.9 EL SERVICIO

Hoy en día el mercado es más exigente y no solo con el producto que se oferta sino también en el servicio que se ofrece al cliente, lo cual puede contribuir a ganarse la confianza del cliente y que regrese además de que puede hacer recomendaciones respecto a la empresa, es por ello que se debe brindar un buen servicio, a continuación se menciona un concepto de servicio, por el autor Gil el cual comenta que:

Es cualquier trabajo que implica una acción o actividad, la cual hay que relacionarla con la venta de productos o servicios por parte de las personas y, sobre todo, teniendo en cuenta que se busca conseguir un beneficio con este producto o servicio, por tanto, puede ser tangible o intangible (p.11, 2020)

De acuerdo con la definición anterior se puede concluir que el servicio es algo intangible y que se ofrece de una persona a otra y se busca cubrir una necesidad u obtener un beneficio, este servicio que se ofrece debe tener algunas características al respecto el autor Grande (2005) menciona que las siguientes características:

La intangibilidad que es un diferenciador entre un bien y un servicio y una característica muy importante entre ellos, el que sea intangible es que no se puede apreciar con los sentidos antes de adquirirlo, existen servicios que son totalmente intangibles como por ejemplo la visita a un museo, aunque también existe el servicio al cual se le agrega un producto el cual es tangible, por ejemplo la renta de un coche.

La inseparabilidad en la cual se indica que un servicio no se puede separar de la persona o vendedor pues es quien lo produce, el servicio puede tener lugar mientras se consume, en la producción de servicio participa tanto el vendedor como el consumidor pues no se podría brindar un servicio sino está el cliente y viceversa.

Heterogeneidad o inconsistencia esto quiere decir que es difícil estandarizarlos, este puede variar según quien lo proporcione a pesar de seguirse un proceso no podría

ser el mismo que ofrece una persona a diferencia de otra. La inconsistencia del servicio incrementa el riesgo percibido por lo cual las empresas deben intentar reducirlo para lograrlo deben seleccionar correctamente a los colaboradores, brindar capacitación y se deben fijar niveles de calidad para el servicio.

Carácter perecedero esto quiere decir que los servicios no pueden producirse y almacenarse a diferencia de un producto o bien por lo cual se deben establecer normas que o políticas de marketing en la cual se debe establecer precios y segmentación que permitan combatir la estacionalidad de la demanda de los servicios.

La ausencia de propiedad en este apartado los clientes adquieren un derecho pero no la propiedad, es decir si un cliente va a un hotel solo tiene derecho a disfrutar de las instalaciones y otros servicios ofrecidos por la misma, pero no se hace dueño de la habitación o de lo que hay dentro de ella.

Como se menciona hay varias características de los servicios pero no necesariamente deben cubrir todos cada uno varia de acuerdo a lo que se ofrece y lo que se compra.

3.9.1 Clasificación de los servicios

Clasificar un servicio puede ser mas difícil que clasificar un bien pues es algo intangible lo cual puede dificultar esta clasificación, no existe una forma unica por lo cual puede ser diferente de acuerdo a cada autor, Kloter (como se cito en Gosso, 2008) menciona el siguiente:

- ❖ Bienes tangibles puros son aquellos que no incorporan ningun servicio
- ❖ Bienes tangibles con algun servicio adicional, son aquellos en los que un bien va a acompañado de un servicio.

- ❖ Servicio acompañado de algunos bienes tangibles son aquellos en los que se ofrece un servicio intangible acompañado de algún artículo o producto adicional tangible.
- ❖ Servicios puros son aquellos que no tienen ningún soporte tangible adicional.

3.9.2 Tipos de servicios

Los servicios pueden clasificarse en servicio de productos y servicios de servicios, en ambos existen diferentes factores que intervienen y que influyen al momento de realizar la compra, de acuerdo con Publicaciones Vértice (2008) se menciona lo siguiente de cada una.

Servicio de productos

El servicio de productos tiene dos componentes uno es el grado de despreocupación en este el cliente valora el producto en factores como el precio, rendimiento entre otros, los clientes no siempre exigen el mismo grado de despreocupación, y el segundo componente es el valor añadido en esta el cliente examina el valor que el vendedor añade al rendimiento por ejemplo estatus social, la ayuda para resolver problemas, apoyo financiero etc.

De acuerdo a esta clasificación se puede determinar que los factores de grado de despreocupación así como el de valor añadido son importantes para el cliente ya que este valorará ambos puntos aunque no siempre con la misma exigencia antes de realizar la compra, por ello se debe atender estos puntos.

Servicio de los servicios

Como ya se mencionó anteriormente una de las características de los servicios es su intangibilidad por lo cual no hay algo material del cual sea poseedor el cliente, en esta clasificación existen dos dimensiones la primera es la prestación que busca el cliente y

la segunda es la experiencia que vive en el momento en el que hace uso de servicio, respecto a la prestación son los diversos servicios adicionales que se pueden ofrecer al cliente y esto puede convertirse en un diferenciador con el cliente además de ser más competitivo, respecto a la experiencia vivida se puede generar un impacto en la experiencia del consumidor esta puede ser positiva o negativa en la cual influyen diversos factores como el ambiente, el entorno la rapidez, la actitud del personal etc

Como se ve en los párrafos anteriores es importante saber cual de ambos tipos de servicio se está ofertando para de esta manera poner especial atención en sus elementos y reforzarlos brindando así un mejor servicio.

Al brindar un servicio al cliente no solo se debe incluir alguna parte en especial de la empresa sino más bien toda la empresa está implicada al respecto el autor López (2020) menciona que en la labor de servicio al cliente se debe implicar a todo el personal de la empresa sin importar su nivel o área de actuación, se debe tener en cuenta las relaciones que se puedan dar o existir entre el cliente y las conductas o actitudes de los colaboradores.

Es muy importante poner especial atención en el servicio que se ofrece al cliente, buscar algunas áreas de oportunidad que pudiera tener ya que esta puede contribuir a una mayor demanda o disminución sino hay una satisfacción al cliente.

3.10 PROCESO

Un proceso es un procedimiento para llegar a un fin o una meta, este permite trazar el camino para el logro más rápido de un objetivo, al respecto Salazar (2013) comenta que proceso es una secuencia que sigue algún tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado específico, este contiene algunos mecanismos para mejorar la productividad de algo, establecer orden o eliminar algún tipo de problema.

Según Harrington (1998 como se citó en Rerdannoski, 2011), un proceso es: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”. (p.25,).

De acuerdo con los conceptos anteriores se puede decir que un proceso es la actividad que presenta una secuencia en la cual se emplean insumos que agregan valor y con esto se contribuye a un logro de resultados de un objetivo o meta.

La empresa cuenta con procesos tanto internos como externos, la autora Quiroa (2021) comenta lo siguiente respecto a proceso interno, El proceso interno de una empresa es la combinación de tareas que realiza una persona o un grupo de personas dentro de una empresa, estos procesos se utilizan para lograr un objetivo, este proceso debe ser eficiente y deben ser revisados de forma continua, la empresa debe esforzarse en desarrollar y entregar productos o servicios de calidad y en el tiempo adecuado además de producir estos servicios o productos a costos mas bajos para ofrecer precios mas competitivos.

Los procesos internos pueden contribuir a agregar valor para el cliente, permitiendo atraer nuevos clientes o retener a los actuales , algunos de los procesos de acuerdo con Quiroa (2021) son los siguientes:

- ❖ Proceso de innovación este consiste en transformar o innovar una idea en el producto o servicio, y ofrecer algo novedoso al cliente.
- ❖ El proceso operativo en este se incluyen las actividades que propician el resultado final tanto de un bien como de un servicio, este resultado final determinara el nivel de satisfacción del cliente, en esta parte influyen factores como el costo, la calidad, el tiempo entre otros.
- ❖ Proceso de venta son la serie de pasos que se siguen para concretar una venta y el proceso dependera de el producto o servicio que se comercializa, los

procedimientos de la empresa y el mercado al que esta dirigido, el proceso de venta no termina en cerrar la venta tambien puede haber servicio postventa.

Es importante tener definidos los procesos y detectar posibles oportunidades y con esto contrinuir a la disminucion de los costos del proceso asi como de la fuerza loboral, permitiendo ofrecer un mejor producto agregando un valor adicional para el cliente.

A continuación se presenta la matriz de consistencia en la que se hace mención de las aportaciones de los autores sobre el concepto de empresa su clasificación asi como los elementos que la integran.

Tabla 3.2 La empresa comercializadora

Matriz de consistencia capítulo III La empresa y los elementos que la integran			
Autor	Año de publicación	Categoría/concepto	Aportación
Bernal Torres, C. A. .	2007	Objetivos de las empresas	La empresa tiene 3 objetivos sin importar su tamaño o su ramo los objetivos son permanencia en el mercado, crecimiento y logro de beneficios para sus inversionistas.
Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D.	2008	Importancia de la organización en la empresa	La Organización de los recursos, las tareas y los cargos permite responder de una manera más competitiva a las exigencias del entorno.
Galindo Alvarado, J. F., & Guerrero Reyes, J. C. (2020).	2020	Fundamentos de la organización	Algunos fundamentos de la organización como su cambio constante, contribuye al logro de los objetivos de manera eficiente, incrementa la productividad entre otros.
Hernández Orozco, C.	2007	Clasificación empresa	Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con su tamaño, este implica el número de colaboradores y los ingresos que obtienen anualmente.
INEGI.	2019	Empresa	Es una unidad economía la cual combina recursos para producir bienes.
Ley Federal del Trabajo		Empresa	La define como unidad económica que produce bienes y servicios.
López, J. F.	2020	Empresa comercial	Concepto de empresa comercial, aquella que compra bienes y no les hace ninguna modificación o transformación.
López, J. F.	2020	Clasificación de empresa comercial	Hay una clasificación dentro de las empresas comerciales es de acuerdo con su volumen, al producto.
Münch Galindo, L.	2010	Empresa	Unidad económica y social que produce bienes y servicios
Reyes Ponce, A.	2007	Elementos que conforman la empresa	Para que la empresa pueda funcionar de manera correcta debe contar con diferentes elementos como bienes materiales, hombres y los sistemas.
Riquelme, M.	2017	Concepto empresa comercial	Empresa comercial es aquella que adquiere productos, materias primas que venderá a otras empresas o consumidores finales.
Riquelme, M.	2017	Clasificación de empresa comercial	Clasificación de empresa comercial en mayoristas y minoristas.
Riquelme, M.	2017	Características empresas comerciales	Característica muy importante de una comercializadora es que no realiza ninguna modificación al producto por lo cual no generara costos extras.
Secretaría de Economía.	2010	Empresa mediana	Clasificación de la empresa mediana de acuerdo con el número de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia en base a Información capítulo III

Estas son solo algunas razones por lo cual es tan importante la organización en la empresa, y por lo cual debería de formar parte de todas las empresas sin importar su giro o su tamaño, después de haber presentado la construcción teórica se procede en el siguiente capítulo con la descripción de la metodología.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se menciona la metodología utilizada, se describe el diseño del instrumento de investigación, el cual se utilizó para recabar información la cual fue analizada y de esta manera se determinó un diagnóstico.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio de la información a través de consultar fuentes como son: revistas, libros, tesis, así como páginas electrónicas de internet.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este trabajo se realizó un estudio de caso, se utilizó la técnica de la entrevista dirigida al dueño de la empresa y dos cuestionarios, uno dirigido a los diferentes puestos de la empresa, y el segundo al jefe inmediato de los diferentes puestos de la empresa, todo esto con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de investigación, el instrumento fue piloteado 7 veces antes de tener el instrumento final.

Para realizar la investigación se realizó la construcción teórica, posteriormente se procede a la operacionalización de las variables que permiten construir el instrumento que fue piloteado 7 veces para tener el instrumento definitivo, el cual consiste en una entrevista dirigida al dueño de la empresa y dos cuestionarios, uno dirigido a los 16 puestos que existen, y el segundo al jefe inmediatos de los diferentes puestos que existen en la empresa.

A continuación, se detallan las actividades realizadas para la investigación de campo.

Tabla 4.1 Bitácora de actividades Investigación de campo

Fecha	Actividad	Resultado
16 marzo 2021	Primer contacto con la empresa, llamada telefónica dueño de comercializadora respecto a los intereses de hacer el trabajo de investigación en la empresa.	Se concreta una cita.
13 de abril 2021	Reunión con el dueño de la comercializadora para hacer más formal la investigación y mencionar algunos aspectos respecto a la información que se necesitaría.	Aceptación por parte del dueño para que se realice la investigación.
18 de noviembre 2021	Se habla con el dueño de la empresa para poder calendarizar fecha para entrevista y aplicar los cuestionarios a los colaboradores.	Por cuestiones de temporada alta no se define una fecha para la aplicación de los cuestionarios en noviembre o diciembre, sino para enero 2022.
24 de noviembre	Se autoriza el cuestionario y la entrevista por parte de los asesores de tesis.	Cuestionario y entrevista validado por las 3 asesoras.
25 de noviembre	Aplicación de una parte de la entrevista para recabar datos respecto al caso de estudio.	Recolección de información datos generales de la empresa caso de estudio.

Fuente: elaboración propia en base a actividades realizadas para la investigación

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recabar información respecto al tema de estudio se realizó 1 entrevista dirigida al dueño de empresa que permita conocer un panorama general de la misma así como otros aspectos de interés, esta entrevista es realizada con una guía que contiene 23 preguntas abiertas, dividida en 4 apartados, la primera parte es sobre datos generales, la segunda sobre el proceso interno de la empresa, la tercera parte sobre el manual de administración y una cuarta parte sobre el servicio (ver anexo 1), para los colaboradores se aplicó un cuestionario, este instrumento está compuesto por 7 preguntas abiertas divididas en dos partes, ambas partes permitirán conocer datos generales respecto de cada uno los puestos de la empresa para realizar el análisis y descripción de puestos que es parte del manual de organización del que se pretende realizar una propuesta (ver anexo 2), por último se realizó un cuestionario dirigido al jefe inmediato de los diferentes puestos de la empresa que permitan conocer las habilidades así como otros aspectos importantes para cada uno de los puestos, este cuestionario está formado por 6 preguntas abiertas y 4 de opción múltiple dando un total de 10, dicho instrumento deberá ser contestado por cada uno de los diferentes puestos existentes dentro de la empresa (ver anexo 3).

Las respuestas de los instrumentos son abiertas con el propósito de poder interpretarlas con base en lo que expresen los entrevistados.

4.4 ESTUDIO DE CASO

Tamaño de la empresa y matriz

Es una empresa de tamaño mediano de acuerdo con clasificación de la secretaria de economía, la empresa no cuenta con sucursales solo tiene una matriz ubicada en la ciudad de Puebla, cuenta con 40 colaboradores y fue fundada en 1977.

Giro de la empresa

La empresa está dedicada a la distribución de una gran variedad de dulces y artículos para todo tipo de fiestas, ofrece una gran variedad en precios de mayoreo y menudeo, es distribuidor directo de fábrica que le permite ofrecer precios accesibles a los clientes sin necesidad de comprar en alto volumen que resulta ser un diferenciador ante la competencia, los únicos días que la empresa cierra sus puertas es el día 01 de enero, 25 de diciembre, y viernes santo.

Compromiso de la tienda con sus clientes

El compromiso de la empresa es brindar a sus clientes una satisfacción total en compras al mayoreo para sus negocios, la realización de fiestas y al menudeo, orientada al continuo crecimiento junto con el de sus colaboradores por medio de una diversidad de productos y servicios de alta calidad que son seleccionados cuidadosamente.

Productos y servicios

La empresa maneja más de 4,000 productos diferentes entre los que se puede mencionar una amplia gama de dulces, gran variedad de Juguetes, diversos diseños de piñatas, artículos para fiestas, así como globos, arreglos y materias primas para repostería, la empresa también ofrece al cliente una gran variedad en marcas reconocidas.

La empresa cuenta con servicio de envío a toda la república mexicana lo que le permite no solo enfocarse a un mercado local si no a nivel nacional logrando sea mayormente reconocida y generando una mayor demanda.

Mercado

El mercado al que está dirigida la empresa es a pequeños negocios que compran productos o mayoreo para revender dichos productos a un consumidor final, así como público en general que gusta de comprar algún dulce de menudeo, para algún festejo o contratar alguno de los servicios que la empresa ofrece.

4.5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A COLABORADORES Y A JEFE INMEDIATO DE LO COLABORADORES

En base a los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa se presentan los siguientes resultados.

Se presentan las respuestas de la entrevista realizada a dueño de la empresa realizada el 04 marzo de 2022.

Tabla 4.1 Entrevista dueño de la empresa

Parte 1. Datos generales	
Pregunta	Respuesta
1.- ¿En qué año se fundó la empresa?	La empresa se fundó en el año de 1977.
2.- ¿Quién es el fundador de la empresa?	Mercedes Cajicá
3.- ¿Cuál es el giro del negocio?	La empresa está dedicada a la venta al mayoreo y menudeo de dulces y todo tipo de artículos para fiestas.
4.- ¿Usted es el dueño o el administrador?	Mi papel es fungir como el dueño y como administrador.
5.- ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?	La empresa cuenta con 40 colaboradores actualmente
6.- ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?	No hay una misión y una visión establecida en la empresa

7.- ¿A qué mercado está dirigido actualmente?	Estamos dirigidos a pequeños comerciantes principalmente que compran sus productos al mayoreo y los revenden, así como amas de casa.
--	--

Parte .2 Procesos Internos

8.- ¿Qué opina del orden y control que tiene la organización de la empresa?	La empresa lleva un control en la medida en que puede, pero si hace falta reforzarlo.
9.- ¿De qué manera determinan los objetivos y metas generales y particulares de cada área?	Cada área determina sus objetivos.
10.- ¿De qué forma aseguran que se cumplan o se alcancen los objetivos establecidos?	Los encargados revisan que se cumplan los objetivos, pero como tal no hay una persona encargada.
11.- ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa?	Actualmente no hay un organigrama definido en la empresa.

Parte 3. Manual de Organización

12.- ¿La empresa cuenta con un manual de organización?	No, la empresa no cuenta con ningún manual de organización.
13.- ¿Conoce los elementos que debe contener un manual de organización?	Si, no del todo.
14.- ¿Considera que es importante tener un manual de organización en la empresa?	Creo que si pudiera apoyar para tener una mejor organización en la empresa.
15.- ¿Considera que el uso de un manual de organización podría contribuir a un mejor funcionamiento de la empresa y por lo tanto brindar un mejor servicio?	Si, si creo que podría ayudar, creo que actualmente nos hace falta mayor organización aquí en la empresa.

Parte 4. El servicio

16.- ¿Cuál es el proceso de servicio al cliente?	El cliente llega a la tienda y puede tomar los productos que necesita como en un super mercado, en caso de requerir en una mayor cantidad a la que se muestra en los anaqueles hay trabajadores a los cuales puede solicitar el apoyo, posteriormente lleva sus productos a caja donde se hace el cobro de la mercancía al cliente, también se puede hacer sus pedidos vía telefónica o incluso por internet.
17.- ¿Se brinda al cliente servicio postventa?	No, no se realiza este servicio actualmente

18.- ¿considera que se debería mejorar la experiencia del cliente?	El servicio que se ofrece es bueno, pero considero que si se pudiera mejorar.
19.- ¿El tiempo de atención al cliente es el correcto o se podría mejorar?	Si, si se puede mejorar, siempre se puede mejorar los diferentes aspectos.
20.- ¿El equipo de trabajo cuenta con las aptitudes necesarias para generar una buena relación con el cliente?	Se pueden mejorar.
21.- ¿Los colaboradores tienen actitud de servicio al cliente?	Se puede mejorar.
22.- ¿Cuál es la antigüedad de los trabajadores?	Por el momento no tengo el dato al alcance.
23.- ¿Cuál es el porcentaje de rotación sobre el personal?	No tengo definido ese dato, pero no el alta ni baja pude decirse que la rotación está en un nivel medio.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista aplicada.

Se presentan tablas de los diferentes puestos, así como de las actividades que se realizan en cada uno.

Tabla 4.2 Actividades puesto manualidades

Puesto: manualidades		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Hacer piñateras de dulces	Diario	20
2.- Hacer aguinaldos 4 tipos	Diario	15
3.- Hacer palos para piñatas	Diario	10
4.- Chocolates con envoltura	Diario	10
5.- Hacer piñatas	Semanal	10
6.- Hacer brochetas de dulce	Diario	15
7.- Realizar algún otro de manualidades	Diario	20

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.3 Actividades puesto auxiliar administrativo

Puesto: Auxiliar administrativo		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Llevar ventas diarias	Diario	15
2.- Cambios de precios	Diario	10
3.- Compras y ventas por mayoreo	Diario	15
4.- Captura de entradas y salidas de producto	Diario	15
5.- Entradas y salidas de dinero	Diario	15
6.- Atender caja	Cuando se requiere	5
7.- Ventas en mercado libre	Diario	10
8.- Ventas vía WhatsApp	Diario	15

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.4 Actividades puesto Chofer

Puesto: Chofer		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Entregar pedido	Diario	35
2.- Recoger mercancía	Diario	15
3.- Revisión de mercancía	Diario	15
4.- Entregar pedidos completos al cliente	Diario	15
5.- Descargar la mercancía en el domicilio del cliente	Diario	20

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.5 Actividades vendedor de piso

Puesto: Vendedor de piso		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Llenado de anaqueles	Diario	25
2.- Revisar constantemente que no falte mercancía	Diario	20
3.- Revisión de fechas de caducidad	Diario	15
4.- Tomar producto del almacén y acomodar en anaqueles para venta	Diario	15
5.- Solicitar mercancía antes de que se termine en almacén	Diario	10
6.- Apoyo al cliente respecto a dudas o solicitud de algún pedido	Diario	15

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborado

Tabla 4.6 Actividades auxiliar de bodega

Puesto: Auxiliar de bodega		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Acomodar mercancía por proveedor	Diario	30
2.- Preparar pedidos para las diferentes entregas	Diario	30
3.- Sacar pedidos a piso	Diario	20
4.- Hacer inventarios mensuales o dependiendo de cada proveedor	Mensual	15
5.- Mantener limpia el área de almacén	Diario	5

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.7 Actividades cajera

Puesto: Cajera		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Cobro de mercancía al cliente	Diario	45
2.- Empacar productos del cliente	Diario	10
3.- Atención a clientes respecto a dudas sobre los productos	Diario	10
4.- Cortes de caja	Diario	20
5.- Arqueos de caja	Diario	15

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.8 Actividades supervisor general

Puesto: Supervisor general		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Revisar que todo el personal cumpla con sus actividades diarias	Diario	20
2.- Revisar que no falte producto en existencia en almacén	Diario	20
3.- Estar al pendiente de Entradas y salidas de mercancía	Diario	20
4.- Entrega de pedidos a choferes para entregas	Diario	20
5.- Resolución de problemas que se presenten con clientes	cada que se presentan	20

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.9 Actividades supervisor de piso

Puesto: Supervisor de piso		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Supervisar a todo el personal	Diario	60
2.- Supervisar que todo este acomodado en los anaqueles, que no falte producto	Diario	10
3.- Supervisar que la mercancía no este caducada	Diario	10
4.- Cubrir las cajas en caso de ser necesario	Diario	5
5.- Revisar que todo tenga precio y que estén correctos	Diario	5
6.- Checar que todo esté en su lugar y funcionando correctamente	Diario	10

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.10 Actividades vigilante

Puesto: Vigilante		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Supervisar a las personas que entran y salen de la tienda	Diario	65
2.- supervisar que no haya robo de mercancía	Diario	20
3.- Mantener su área limpia	Diario	5
4.- Que no salga algún cliente sin pagar	Diario	10

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.11 Actividades supervisor de caja

Puesto: Supervisor de caja		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Supervisión de la atención al cliente	Diario	15
2.-Supervisión de las (os) cajeros	Diario	30
3.- Realizar arquezos	Diario	25
4.-Realizar cortes de caja	Diario	30

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.12 Actividades ayudante de reparto

Puesto: ayudante de reparto			
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo	
1.- Revisión de carga de mercancía en la unidad, que este completa y en buen estado	Diaria	40	
2.- Carga y descarga de la mercancía a los clientes asignados	Diaria	40	
3.-Entrega de facturas y devolución con almacén	Diaria	10	
4.- Estar en ventas de piso y cuando se requiere ayudar a operador de reparto	Diaria	10	

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.13 Actividades puesto limpieza

Puesto: Limpieza			
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo	
1.- Limpieza de las oficinas	Diario	30	
2.- limpiar almacenes	Diario	20	
3.-Mantener limpias todas las áreas de la empresa	Diario	20	
4.- Lavar sanitarios	Diario	10	
5.- Lavar vidrios	Diario	10	
6.- Limpiar puertas y ventanas	Diario	10	

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.14 Actividades Gerente

Puesto: Gerente			
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo	
1.- Planeación de objetivos de la empresa	Mensual	15	
2.-Desarrollo de las estrategias para la empresa	Mensual	15	
3.-Supervisión de cada una de las áreas, así como el cumplimiento de sus objetivos	Diaria	5	
4.-Negociación con proveedores, respecto a términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos	Cada que se requiere	10	
5.-Supervisar la entrega de mercancías al área de almacén	Diaria	5	
6.- Control de inventarios de mercancías	Mensual	5	
7.-Control administrativo y disciplinario del personal de la empresa	Diario	4	
8.-Coordina todas las actividades de la empresa	Diario	16	
9.-analizar la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas	Mensual	10	
10.-Revisión de la parte financiera de la empresa	Bimestral	5	
11.- Llevar el control de gastos y la rentabilidad de la empresa	Diario	5	
12.- Supervisa la rotación de los productos de la empresa	Mensual	5	

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.15 Actividades subgerente

Puesto: subgerente		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.-Encargada de la selección de personal, así como de algún despido de un trabajador	Cada vez que se requiere	15
2.-Realizar la nómina de empresa, así como préstamos, descuentos o vacaciones	Semanal	15
3.-Supervision en general de todo el personal de la empresa	Diario	20
4.- Recabar información de las áreas para elaborar informes y presentarlos a gerencia general	Mensual/semanal	16
5.- Ayudar al gerente con algunas funciones, y dar soluciones respecto a algunos problemas que pudieran existir	Diario	10
6.- Mantener relación directa con los encargados de las diferentes áreas	Diario	12
7.- Actualizar los saldos de bancos, clientes y proveedores	Semanal	12

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.16 Actividades auxiliar de manualidades

Puesto: auxiliar de manualidades		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Apoyo en realizar piñateras	Diario	20
2.- Hacer piñatas	Diario	20
3.- Hacer manualidades	Diario	20
4.- Hacer palos de piñata	Diario	20
5.- apoyo en el diseño de chocolates	Diario	20

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

Tabla 4.17 Actividades encargado de almacén

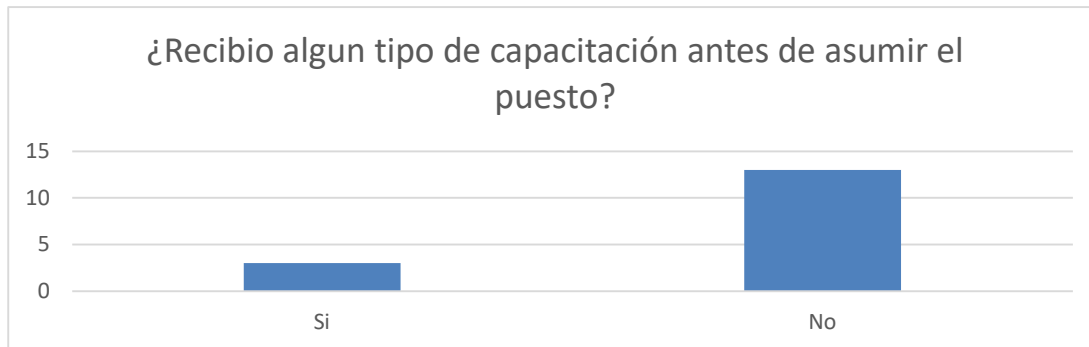
Puesto: encargado de almacén		
Actividades	Periodicidad	Porcentaje de tiempo
1.- Registrar entradas y salidas del almacén	Diario	30
2.- Acomodo de mercancía	Diario	30
3.- Verificar fecha de caducidad de los productos	Diario	30
4.- Hacer inventarios	Mensual	10

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaborador

En base a la información que se muestra en las tablas anteriores, las actividades que cada puesto desempeña se observan que en algunos puestos se realizan

actividades que no corresponden al área, así como también se puede observar que hay varias personas que hacen la misma tarea aun siendo de diferente área.

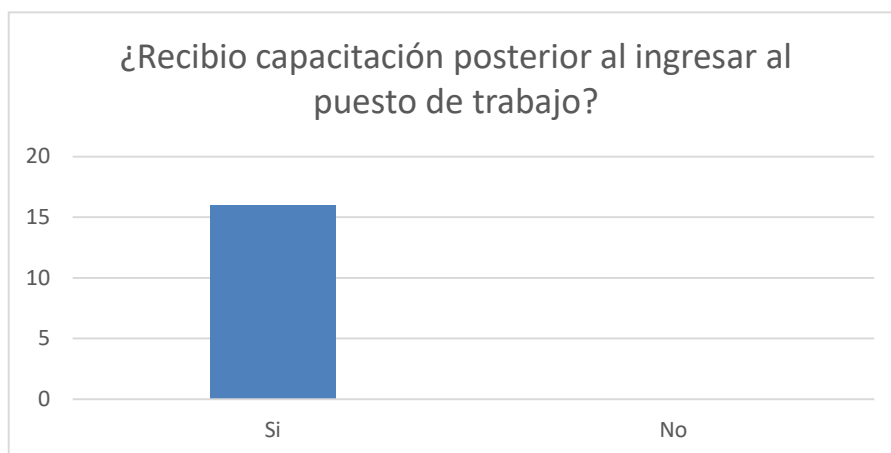
Grafica 4.1 Capacitación al ingresar al puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con cuestionario aplicado a colaboradores

De acuerdo con la gráfica anterior una de las preguntas realizadas a los colaboradores fue si habían recibido algún tipo de capacitación antes de ingresar a laborar de la cual 3 respondieron que si, al preguntarles como había sido su capacitación respondieron que había sido como una introducción al puesto, y 16 personas respondieron que no habían recibido capacitación al ingresar al puesto.

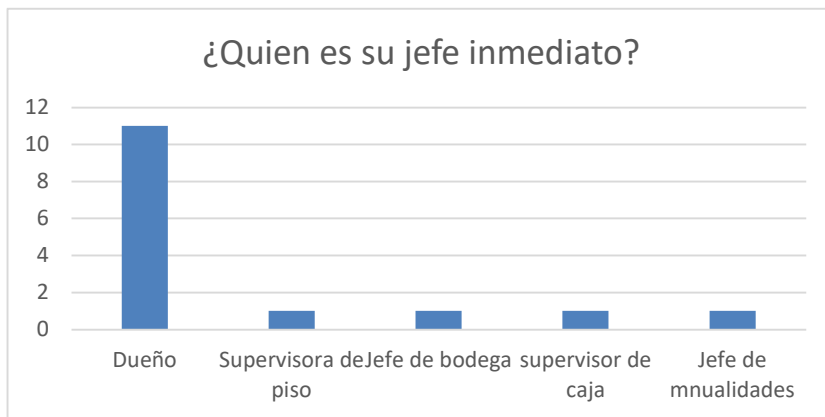
Grafica 4.2 Capacitación posterior al ingresar al puesto



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaboradores

Otra de las preguntas realizadas a los colaboradores fue si después de haber ingresado a laborar en su puesto de trabajo habían recibido algún tipo de capacitación, la respuesta fue de los 16 puestos no se había recibido algún tipo de capacitación posterior a su ingreso.

Grafica 4.3 jefe inmediato de los puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a colaboradores

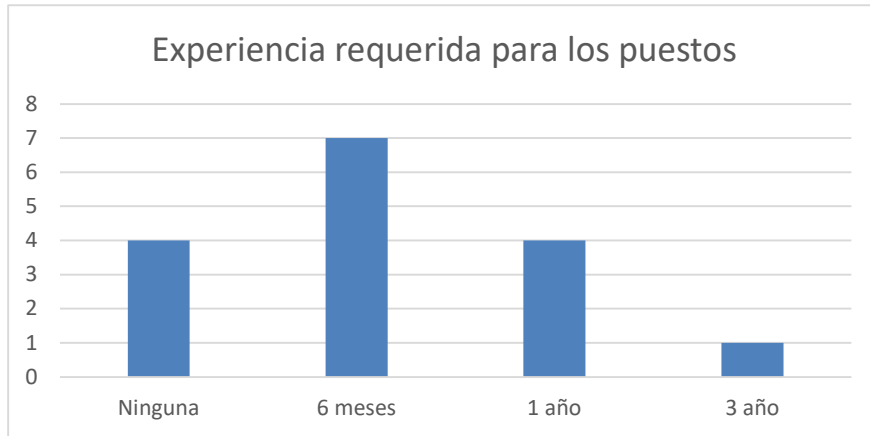
La siguiente pregunta que se realizó a los colaboradores fue quien es si jefe inmediato algunos desconocían a quien debían reportar, del total de los colaboradores 11 respondieron de a quien le reportan es al dueño, y solo 4 si reportan a su jefe inmediato, el supervisor general comento que él era el jefe de todos, pero al preguntar a los colaboradores no le reportan al supervisor, sino que reportan directamente al dueño de la empresa.

Grafica 4.4 Habilidades requeridas para los puestos



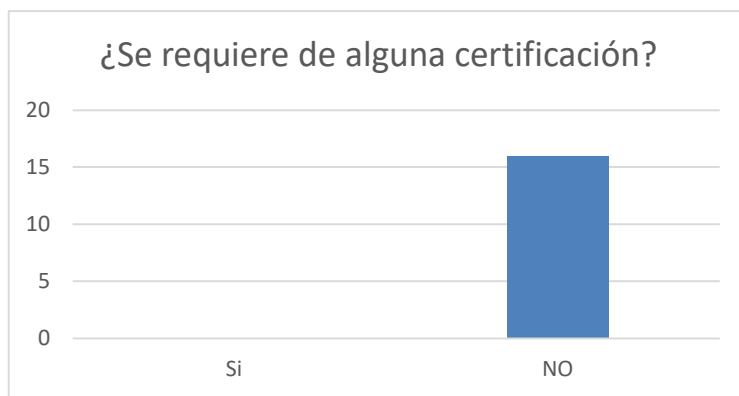
Fuente: elaboración propia en base a cuestionario aplicado a jefe inmediato de los puestos de trabajo

Según con la gráfica que se muestra se puede observar que la responsabilidad es la habilidad que se requiere en todos los puestos seguida de la comunicación y el trabajo en equipo y la habilidad de flexibilidad es la de menor puntaje.



De acuerdo con la pregunta que se realizó al jefe inmediato de los diferentes puestos de trabajo de la empresa respecto a si se requiere de alguna certificación para desarrollar los diferentes puestos de trabajo los resultados fueron que de los 16 puestos que tiene la empresa para ninguno se requiere contar con alguna certificación.

Gráfica 4.6 Certificación para los puestos



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a jefe inmediato de los puestos de trabajo

La grafica muestra los resultados respecto a la pregunta que se realizó al jefe inmediato de los diferentes puestos de trabajo de la empresa respecto a si se requiere

de alguna certificación para desarrollar los diferentes puestos de trabajo los resultados fueron que de los 16 puestos que tiene la empresa para ninguno se requiere contar con alguna certificación.

4.6 1 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO

De acuerdo con la información que se recopiló a través de la entrevista, el cuestionario aplicado a los colaboradores, así como el cuestionario aplicado al jefe inmediato se analiza la información la cual permite ver los siguientes resultados:

La empresa se presenta administrativamente de la siguiente manera:

- Manual de organización: No existe
- Organigrama: No existe

Actualmente no existe en la empresa un manual de organización que permita evitar problemas como duplicidad de funciones, en algunos casos no saber quién debe ser el responsable de ciertas áreas, así como no saber a quién dirigirse en caso de que se presente algún inconveniente. La mayoría de los colaboradores mencionan que a quien le reportan directamente es al dueño de la empresa sin embargo en la empresa se cuenta con tres supervisores, uno de caja, de piso y un supervisor general, el supervisor general es el jefe inmediato de los colaboradores operativos, pero sin embargo estos no le reportan, y reportan al dueño saturándolo con información o incidentes que se presentan en la empresa.

La ausencia de un manual de organización implica que no se tengan definidas las actividades que debe cumplir cada colaborador, permitiendo así un mejor flujo de las actividades en la empresa.

La falta de un organigrama en la empresa impide que la comunicación no sea fluida y se desarrolle de manera correcta, no se tiene definida una estructura en la cual se permita ver las relaciones directas, así como indirectas que deben existir en la empresa.

No se tiene un perfil definido para cada puesto lo cual contribuye a que exista rotación de personal en la empresa.

La Organización en general se puede mejorar, así como los procesos internos y el servicio con una correcta comunicación entre los colaboradores, con la creación de un organigrama que permita establecer las relaciones que deben existir en las empresas, así como la correcta definición de actividades y responsabilidades a cada colaborador.

4.7 METODOLOGÍA

En el apartado de metodología se describe de manera general como se realizó la construcción teórica y el trabajo de campo de este trabajo.

Para el desarrollo del trabajo se comenzó con un apartado de construcción teórica para la cual se realizó la revisión de la literatura en libros, revistas, páginas de internet, el capítulo I versa sobre el desarrollo de la organización no como empresa o ente económico sino como parte del proceso administrativo, en el capítulo II versa sobre los manuales de organización como una herramienta importante para tener una mejor estructura de organización dentro de la empresa, y finalmente en el capítulo III se habla sobre la empresa, algunas de sus características y algunos otros elementos.

En cuanto al desarrollo de la investigación de campo se realizaron 3 instrumentos de investigación, el primero es una entrevista dirigida al dueño de la comercializadora las preguntas fueron respecto a datos generales de la empresa, el servicio, los procesos internos de la empresa y los manuales de organización, se elaboró un cuestionario dirigido a los colaboradores para realizar un análisis y descripción de puestos que forma parte del manual de organización y del cual se pretende hacer una propuesta, y como tercer instrumento se elaboró un segundo cuestionario dirigido al jefe de los puestos que deberá ser respondido por cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, esto para conocer las competencias necesarias de cada puesto. Los instrumentos son aplicados presencialmente en las instalaciones de la empresa esto para atender alguna

duda que pudieran tener alguno de los participantes y que sea más directa la comunicación.

Por cuestión de temporada alta para la empresa caso de estudio de esta tesis, la entrevista solo se aplicó la primera de 3 partes, solo para la obtención de datos generales y obtener información para el estudio de caso el resto se aplicará la segunda semana de enero que ya es temporada baja para la empresa, no se me permitió aplicar los cuestionarios porque los colaboradores tienen mucho trabajo por la temporada.

Esta empresa caso de estudio fue elegida porque se observó que cuenta con 40 colaboradores, pero no tienen perfectamente definidas sus actividades, la empresa no cuenta con Organización en general, no está establecido un organigrama que permita ver las relaciones jerárquicas que deben existir en la empresa, motivo por el cual los colaboradores no saben a quién deben reportarle o no tienen bien definidas sus funciones estos puntos muestran a necesidad de contar con un manual de organización que permita de la mejor manera brindar una mejor estructura a la empresa y así tener un mejor funcionamiento y evitar realizar gastos innecesarios, al hacer este estudio de caso se pretende hacer una propuesta que le permita a la empresa tener una mejor estructura y Organización, además de buscar identificar alguna área de oportunidad que pudiera tener la empresa y contribuir a un mejor funcionamiento.

4.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

En el apartado de metodología se describe de manera general como se realizó la construcción teórica y el trabajo de campo de este trabajo.

Para el desarrollo del trabajo se comenzó con un apartado de construcción teórica para la cual se realizó la revisión de la literatura en libros, revistas, páginas de internet, el capítulo I versa sobre el desarrollo de la organización no como empresa o ente económico sino como parte del proceso administrativo, en el capítulo II versa sobre los manuales de organización como una herramienta importante para tener una mejor

estructura de organización dentro de la empresa, y finalmente en el capítulo III se habla sobre la empresa, algunas de sus características y algunos otros elementos.

En cuanto al desarrollo de la investigación de campo se realizaron 3 instrumentos de investigación, el primero es una entrevista dirigida al dueño de la comercializadora las preguntas fueron respecto a datos generales de la empresa, el servicio, los procesos internos de la empresa y los manuales de organización, se elaboró un cuestionario dirigido a los colaboradores para realizar un análisis y descripción de puestos que forma parte del manual de organización y del cual se pretende hacer una propuesta, y como tercer instrumento se elaboró un segundo cuestionario dirigido al jefe de los puestos que deberá ser respondido por cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, esto para conocer las competencias necesarias de cada puesto. Los instrumentos son aplicados presencialmente en las instalaciones de la empresa esto para atender alguna duda que pudieran tener alguno de los participantes y que sea más directa la comunicación.

Por cuestión de temporada alta para la empresa caso de estudio de esta tesis, la entrevista solo se aplicó la primera de 3 partes, solo para la obtención de datos generales y obtener información para el estudio de caso el resto se aplicará la segunda semana de enero que ya es temporada baja para la empresa, no se me permitió aplicar los cuestionarios porque los colaboradores tienen mucho trabajo por la temporada.

Esta empresa caso de estudio fue elegida porque se observó que cuenta con 40 colaboradores, pero no tienen perfectamente definidas sus actividades, la empresa no cuenta con Organización en general, no está establecido un organigrama que permita ver las relaciones jerárquicas que deben existir en la empresa, motivo por el cual los colaboradores no saben a quién deben reportarle o no tienen bien definidas sus funciones estos puntos muestran a necesidad de contar con un manual de organización que permita de la mejor manera brindar una mejor estructura a la empresa y así tener un mejor funcionamiento y evitar realizar gastos innecesarios, al hacer este estudio de caso se pretende hacer una propuesta que le permita a la empresa tener una mejor estructura

y Organización, además de buscar identificar alguna área de oportunidad que pudiera tener la empresa y contribuir a un mejor funcionamiento.

PROPUESTA

La propuesta se realizó en base a la construcción teórica y de acuerdo con los hallazgos que se encontraron en la investigación de campo realizada.

De acuerdo a los resultados presentados en los cuales se muestra la ausencia de un manual de organización y que al no contar con este se generan condiciones que no son óptimas para la empresa y las cuales podrían resolverse con el manual de organización se hace la propuesta de un manual de organización en el cual se incluye la creación de un organigrama en el cual se puede establecer las relaciones jerárquicas entre los colaboradores, pues la gran mayoría reporta al dueño saturándolo de información a pesar de que se tiene designados a diferentes supervisores, otro aspecto importante al que puede contribuir el manual de organización es a definir los puestos de trabajo y evitar así duplicidad de labores permitiendo conocer a cada colaborador sus responsabilidades y actividades a desempeñar dentro del puesto.

Con esta propuesta se espera que la organización en la empresa sea implementada de la mejor manera permitiendo así mejorar los procesos internos de la empresa, así como de la mejora del servicio que se brinda a los clientes.

La propuesta está dirigida al dueño de la empresa pues es quien puede compartirla a los colaboradores y quien tomara la decisión de implementarla o no, así como de tomar algunos elementos que considere le pueden funcionar para mejorar la organización de la empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DIDUFIESTAS



Fecha de elaboración: febrero 2022

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	93
II. ANTECEDENTES HISTÓRICO	94
III. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO	95
IV. ESTRUCTURA ORGANICA.....	96
V. ORGANIGRAMA.....	97
VI. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	98

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización se realizó con la finalidad de poder brindar a la empresa Didufiestas un documento en el cual que se defina una estructura organizacional, funciones, responsabilidades y objetivos de los diferentes puestos que existen en la empresa.

En el manual de organización se definen las funciones de los colaboradores, así como la estructura organizacional en la que se delimitan las funciones y responsabilidades, a través de una buena implementación se alcanzara un mejor funcionamiento de la empresa.

El objetivo del manual es conocer la estructura de la empresa y definir las funciones de los diferentes puestos para lograr una estandarización y mejor control del cumplimiento de las funciones, si cada colaborador conoce sus responsabilidades y funciones no habrá omisión de alguna responsabilidad o duplicidad alcanzando un mejor logro de los objetivos establecidos.

El manual estará a cargo del gerente, para su implementación se debe dar a conocer a cada colaborador las funciones que debe realizar, el manual podrá ser consultado si algún colaborador tiene duda respecto a sus responsabilidades u obligaciones o cada vez que ingrese algún colaborador nuevo a la empresa esto con el fin de que conozca aspectos de la empresa, así como lo que debe realizar o a quien debe reportarle.

La actualización del presente manual debe realizarse por lo menos una vez al año o cada vez que se presente algún cambio en la estructura organizacional, o funciones de la empresa, esto con el fin de que siga vigente la información contenida en este manual.

II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Didufiestas es una empresa creada hace más de 25 años, es una mediana empresa por el número de trabajadores esto de acuerdo con la clasificación de la secretaria de economía, la empresa está ubicada en la ciudad de Puebla es la única sede, por el momento no cuenta con ninguna sucursal.

La empresa está dedicada a la distribución de una gran variedad de dulces y todo tipo de artículos para fiestas, ofrece a sus clientes precios directos de fábrica.

Didufiestas tiene como compromiso brindar a sus clientes una satisfacción total en compras al mayoreo para sus negocios, la realización de fiestas y al menudeo, orientada al continuo crecimiento junto con el de sus colaboradores por medio de una diversidad de productos y servicios de alta calidad que son seleccionados cuidadosamente.

Actualmente cuenta con envío a toda la república mexicana logrando ser mayormente reconocidos no solo en Puebla sino en otros estados ampliando el mercado, la empresa está en constante crecimiento, busca en todo momento ofrecer nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y posicionarse entre los favoritos.

III. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO

Para cumplir con la normatividad vigente de información financiera, y atender los lineamientos de las autoridades que correspondan la empresa debe cumplir ciertos requerimientos a continuación se presentan:

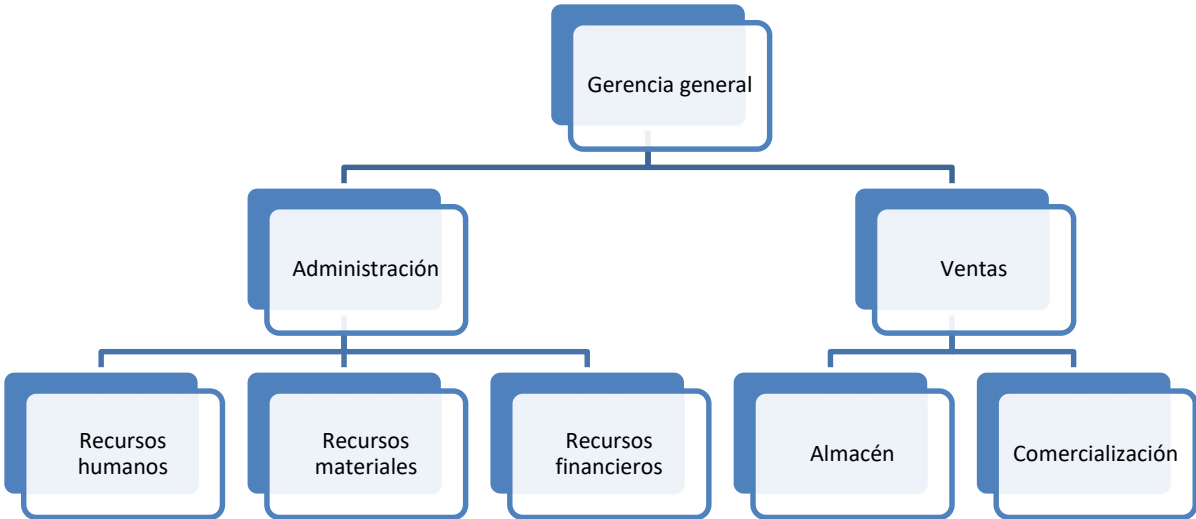
La regulación de la empresa está contenida en el artículo del Código civil federal de acuerdo con el artículo 25, fracción III sociedades mercantiles.

Esta empresa está constituida legalmente bajo como sociedad anónima de capital variable como marca la ley general de sociedades mercantiles en su articulado Art. 87 y 88.

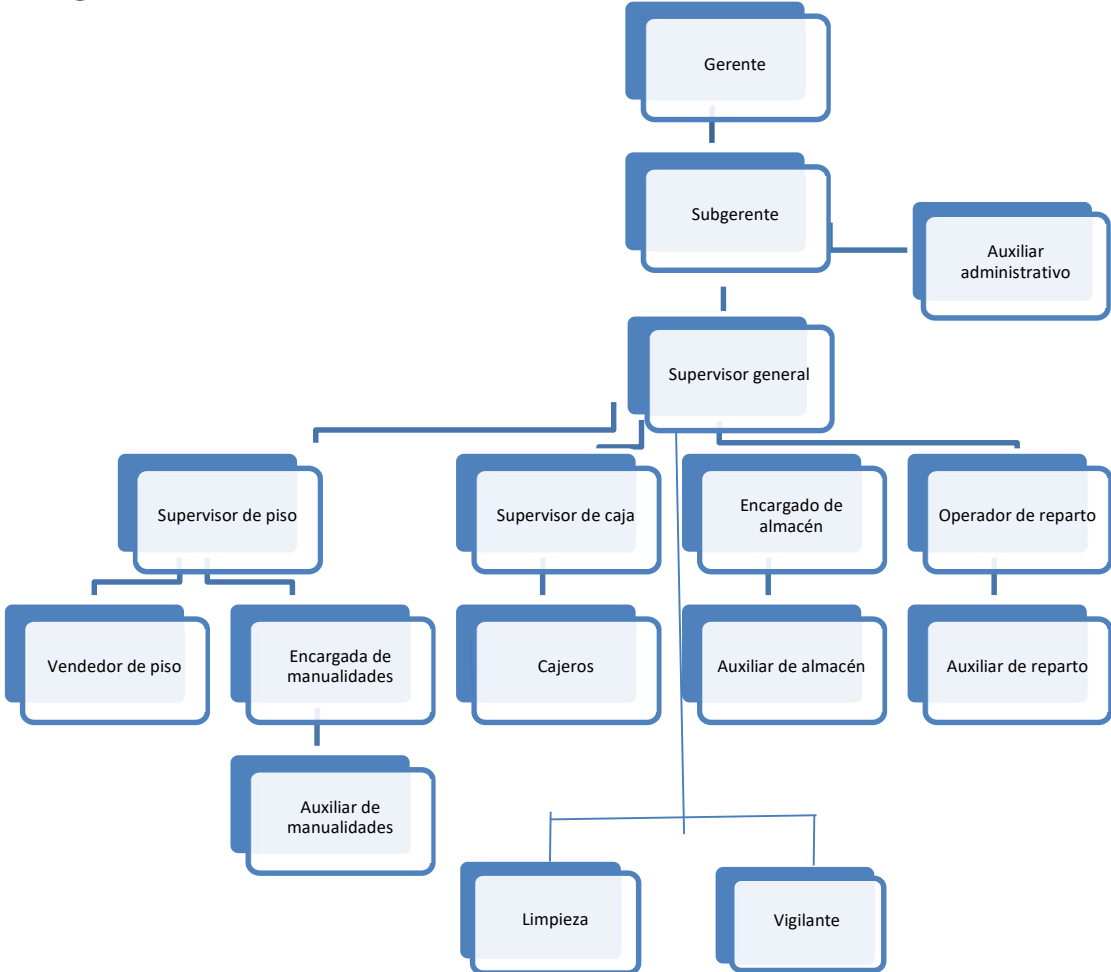
Al ser una empresa comercial su actividad cumple los requisitos que se establecen en el código de comercio, por medio de la celebración de actos de comercio.

Además, la empresa debe cumplir con los requerimientos que marca el Estado.

IV. ESTRUCTURA ORGANICA




V. ORGANIGRAMA




V. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	DIDU Fiestas	
	ANÁLISIS DE PUESTOS	
	Código:	AP-001
Nombre del puesto:	Gerente	
Área / Departamento:	Administración	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
	Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:	Gerente	
2.- Cargo del jefe inmediato:	Es el rango más alto	
3.- Personas a su cargo:	5 personas	
4.- Horario:	9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:	De 25 a 55 años	
6.- Sexo:	Indistinto	
7.- Estado civil:	Indistinto	
8.- Formación académica:	Licenciatura en administración	
9.- Conocimientos:	❖ Planeación, dirección, estrategias, manejo de personal, planeación de objetivos	
10.- Experiencia:	3 años	
11.- Certificaciones:	Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-001
Nombre del puesto:	Gerente	
Área / Departamento:	Administración	
Fecha de emisión:	09/02/202	
Objetivo del puesto de trabajo:	Mantener el buen funcionamiento la empresa en todas las áreas buscando obtener rentabilidad, planear y tomar decisiones estratégicas de la empresa	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación de objetivos ❖ Desarrollo de las estrategias para la empresa ❖ Supervisión de cada una de las áreas, así como el cumplimiento de sus objetivos ❖ Negociación con proveedores, respecto a términos de compras, descuentos especiales formas de pago y crédito ❖ Supervisar la entrega de mercancías al área de almacén ❖ Control administrativo y disciplinario del personal de la empresa ❖ Coordinar todas las actividades de la empresa ❖ Analizar la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas ❖ Revisión la parte financiera de la empresa ❖ Análisis de los gastos y rentabilidad de la empresa ❖ Analizar la rotación de productos en la empresa 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inteligencia emocional ❖ Pensamiento critico ❖ Resolución de problemas ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Capacidad de concentración ❖ Flexibilidad+ 	


	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sociabilidad ❖ Liderazgo ❖ Responsabilidad ❖ Creatividad 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Subgerente: planeación, toma de decisiones que sean más convenientes para la empresa ❖ Auxiliar administrativo: Supervisar compras, la autorización de pedidos ❖ Supervisor de caja: en caso de haber incidencias o alguna otra solicitud 	
	<p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores; negociación respecto a precios y descuentos, así como próximas entregas 	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-002
Nombre del puesto:		Subgerente	
Área / Departamento:		Administración	
Fecha de emisión:			
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Subgerente	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Gerente	
3.- Personas a su cargo:		38 personas	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		30 a 55 años	
6.- Sexo:		Indistinto	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Lic. En Administración carreras a fin	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procesos de evaluación y desempeño de colaboradores ❖ Ventas mayoreo y menudeo ❖ Solución de problemas ❖ Negociación ventas 	
10.- Experiencia:		1 año mínimo	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-002
Nombre del puesto:	Subgerente	
Área / Departamento:	Administración	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Realizar acciones para que la empresa funcione de la mejor manera y se logren aumentar las ventas	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asistir al gerente de la empresa ❖ Planificar e implementar las estrategias ❖ Asegurarse de que los empleados cumplan con los objetivos planteados ❖ Hacer seguimiento del progreso de los objetivos de acuerdo con el plazo establecido ❖ Controlar y mantener el inventario ❖ Evaluar el desempeño de los colaboradores ❖ Supervisar y motivar al personal ❖ Identificar el comportamiento de los consumidores y lograr un mejor posicionamiento de los productos ❖ Crear informes, analizarlos e interpretarlos ❖ Realizar auditorías para garantizar un buen funcionamiento de la empresa. 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inteligencia emocional ❖ Pensamiento crítico ❖ Resolución de problemas ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Capacidad de concentración ❖ Liderazgo ❖ Responsabilidad ❖ Creatividad ❖ Orientación al cliente ❖ Iniciativa 	

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pensamiento analítico ❖ Organización 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: coordinar las actividades diarias, creación de estrategias ❖ Jefe de almacén: Supervisión de almacén ❖ Supervisor de caja: solicitar efectivo, indicaciones en general ❖ Auxiliar administrativo: Indicaciones y apoyo en actividades ❖ Supervisor general: Información sobre colaboradores o actividades 	
	<p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores: establecimiento de precios y descuentos, pago a proveedores ❖ Clientes: posibles nuevos clientes, aplicación descuentos 	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-003
Nombre del puesto:		Supervisor general	
Área / Departamento:		Administración	
Fecha de emisión:		09/02/2021	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Supervisor general	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Gerente	
3.- Personas a su cargo:		34 personas	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		25 a 45 años	
6.- Sexo:		Masculino	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Bachillerato, carrera trunca	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de personal ❖ Atención al cliente ❖ Ventas ❖ Manejo de inventarios 	
10.- Experiencia:		1 año	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:		Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-003
Nombre del puesto:	Supervisor general	
Área / Departamento:	Administración	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Verificar al personal para que la empresa tenga un buen funcionamiento.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar que el personal cumpla con sus actividades diarias ❖ Revisar que no falte producto en almacén ❖ Verificar que no falte producto en piso. ❖ Verificar entradas y salidas del almacén ❖ Resolución de problemas que se pudieran presentar con los clientes ❖ Coordinar las entregas a domicilio ❖ Coordinar al personal en trabajos diarios 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inteligencia emocional ❖ Pensamiento crítico ❖ Resolución de problemas ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Sociabilidad ❖ Liderazgo ❖ Responsabilidad ❖ Manejo de personal ❖ Enfoque a resultados ❖ Trabajo bajo presión ❖ Atención al cliente 	


Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: informar resultados ❖ Supervisores: Informar sobre los objetivos y metas a cumplirse ❖ Operador de reparto: Coordinar entregas ❖ Auxiliar administrativos: solicitud de mercancía 		
	Externas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores: recibir mercancía ❖ Cliente: resolución de problemas y dudas 		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

		DIDU Fiestas		
		ANÁLISIS DE PUESTOS		
		Código:	AP-004	
Nombre del puesto:		Supervisora de piso		
Área / Departamento:		Ventas		
Fecha de emisión:		09/02/2022		
		Descripción de puesto:		
1.- Nombre del puesto:		Supervisora de piso		
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor general		
3.- Personas a su cargo:		15 personas		
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.		
5.- Edad:		De 25 a 45 años		
6.- Sexo:		Indistinto		
7.- Estado civil:		Indistinto		
8.- Formación académica:		Bachillerato		
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de personal ❖ Ventas ❖ Atención al cliente 		
10.- Experiencia:		1 año		
11.- Certificaciones:		Ninguna		
Elaboro:		Reviso:		Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-004
Nombre del puesto:	Supervisora de piso	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Supervisar al personal para brindar un mejor funcionamiento del área de ventas de piso.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar al personal a cargo ❖ Revisar que los anaqueles estén siempre con suficiente mercancía y que se muestren los diferentes productos que se ofrecen. ❖ Verificar que todos los productos tengan precio y este a la vista del cliente ❖ Verificar que los precios que se exhiben sean los correctos ❖ Verificar que los productos no tengan fecha de caducidad caducada ❖ Realizar y proporcionar precios de ventas de mayoreo 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inteligencia emocional ❖ Resolución de problemas ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Sociabilidad ❖ Productividad ❖ Liderazgo ❖ Responsabilidad ❖ Orientación al cliente 	

Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor general: Tratar asuntos relacionados a producto o colaboradores ❖ Supervisor de caja: trabajar en conjunto para brindar un mejor servicio ❖ Jefe de almacén: solicitar producto para venta en piso ❖ Auxiliares de piso: realizar pedido de producto en caso de ser necesario 		
	Externas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Provedore: nuevos proveedores ❖ Clientes Atención a clientes 		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-005
Nombre del puesto:		Supervisor de caja	
Área / Departamento:		Ventas	
Fecha de emisión:		09/02/2022	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Supervisor de caja	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor general	
3.- Personas a su cargo:		5 personas	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		30 a 50 años	
6.- Sexo:		Indistinto	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Bachillerato	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de efectivo ❖ Manejo de personal ❖ Corte de caja ❖ Arqueos 	
10.- Experiencia:		1 año puesto similar	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-005
Nombre del puesto:	Supervisor de caja	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Supervisar que se brinde un buen servicio y atención al cliente	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar que se brinde una buena atención al cliente ❖ Supervisar el trabajo de los cajeros ❖ Realizar arqueos de caja ❖ Realizar cortes de caja ❖ Manejo de efectivo, que este completo ❖ Revisar que el área de cajas este limpia y no se quede mercancía almacenada en el área. 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pensamiento critico ❖ Resolución de problemas ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Productividad ❖ Responsabilidad ❖ Orientación al cliente 	
Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cajeras: supervisión de las actividades ❖ Vendedor de piso: Dudas o productos que requiere el cliente 	


	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: Pasar informe de importes diarios de venta, entrega de efectivo, recibir indicaciones ❖ Subgerente, entrega de informes, entrega de efectivo, recibir indicaciones 	
	<p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cliente: Resolución de dudas, brindar un servicio. ❖ Vigilante: aclaración de mercancía pagada o pendiente de pago en caso de presentarse algún incidente 	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-006
Nombre del puesto:		Auxiliar administrativo	
Área / Departamento:		Administración	
Fecha de emisión:		09/02/2022	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Auxiliar administrativo	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Gerente	
3.- Personas a su cargo:		Ninguna	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		De 20 a 35 años	
6.- Sexo:		Indistinto	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Carrera técnica / Lic. Administración o Contabilidad	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Office ❖ Entradas y salidas ❖ Portal bancario ❖ Ventas 	
10.- Experiencia:		6 meses a 1 año	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:		Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-006
Nombre del puesto:	Auxiliar administrativo	
Área / Departamento:	Administración	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Mantener la documentación en orden y toda la información actualizada.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar el control de la información de ventas diarias. ❖ Realizar y estar al pendiente de cambios de precios de los productos. ❖ Captura de entradas y salidas de producto en sistema. ❖ Realizar cotizaciones y monitorear los pedidos en mercado libre, y WhatsApp. ❖ Realizar las facturas. ❖ Coordinar ventas y compras de mayoreo. ❖ Manejo de efectivo. ❖ Apoyar en diferentes actividades a gerencia. 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inteligencia emocional ❖ Pensamiento crítico ❖ Resolución de problemas ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Flexibilidad ❖ Responsabilidad ❖ Creatividad ❖ Trabajo bajo presión 	


Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: ventas y gastos diarios. ❖ Subgerente: Ventas redes sociales, cambio de precios. ❖ Jefe de almacén: solicitud de pedidos. 		
	Externas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Clientes: realizar cotizaciones, toma de pedidos, facturación. ❖ Proveedores: Pagos. 		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

		DIDU Fiestas		
		ANÁLISIS DE PUESTOS		
		Código:	AP-007	
Nombre del puesto:		Encargado de almacén		
Área / Departamento:		Ventas		
Fecha de emisión:		09/02/2021		
		Descripción de puesto:		
1.- Nombre del puesto:		Encargado de almacén		
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor general		
3.- Personas a su cargo:		1 persona		
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7 p.m.		
5.- Edad:		25 a 50 años		
6.- Sexo:		Masculino		
7.- Estado civil:		Indistinto		
8.- Formación académica:		Bachillerato		
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de personal ❖ Inventarios ❖ Entrada y salidas de almacén ❖ PEPS 		
10.- Experiencia:		6 meses		
11.- Certificaciones:		Ninguna		
Elaboro:		Reviso:		Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-007
Nombre del puesto:	Encargado de almacén	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/202	
Objetivo del puesto de trabajo:	Mantener un buen funcionamiento en el almacén cuidando que no falte mercancía, que la fecha de caducidad sea buena, surtiendo los pedidos en tiempo y forma.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificar el cumplimiento de los pedidos solicitados ❖ Cuidar el stock de los diferentes productos ❖ Realizar pedidos de productos que estén por terminarse ❖ Realizar inventarios ❖ Verificar que no falte producto en el almacén ❖ Ingresar los productos al sistema, así como darles salida ❖ Entrega de reportes solicitados a gerente ❖ Supervisar que los auxiliares cumplan con su trabajo de manera correcta 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Productividad ❖ Responsabilidad ❖ Pensamiento crítico ❖ Resolución de problemas ❖ Liderazgo ❖ Ética ❖ Iniciativa ❖ 	

Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: Reportes en general de almacén ❖ Subgerente: Información sobre almacén ❖ Supervisor de piso: Solicitud de producto ❖ Auxiliar de almacén: apoyo en diferentes actividades 		
	Externas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores: entrega de producto 		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-008
Nombre del puesto:		Encargado de manualidades	
Área / Departamento:		Ventas	
Fecha de emisión:		09/02/2021	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Encargado de manualidades	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor de piso	
3.- Personas a su cargo:		1 persona	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7 p.m.	
5.- Edad:		20 a 50 años	
6.- Sexo:		Femenino	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Primaria	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de personal ❖ Elaboración de manualidades 	
10.- Experiencia:		6 meses	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:		Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-008
Nombre del puesto:	Encargado de manualidades	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/202	
Objetivo del puesto de trabajo:	Realizar diariamente diferentes manualidades y mantener diariamente el stock en la empresa.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer piñateras de dulces ❖ Hacer aguinaldos 4 tipos ❖ Decorar palos para piñatas ❖ Hacer piñatas ❖ Hacer brochetas de dulces ❖ Envolver chocolates ❖ Solicitar el material para realizar las diferentes manualidades ❖ Acomodar las diferentes manualidades en su respectivo lugar ❖ Supervisar el trabajo del auxiliar de manualidades 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Productividad ❖ Responsabilidad Creatividad 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: Solicitar material ❖ Subgerente: solicitar material ❖ Supervisor de piso: Recibir indicaciones ❖ Jefe de almacén: entrega de material 	


	Externas: ❖ Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-009
Nombre del puesto:		Vendedor de piso	
Área / Departamento:		Ventas	
Fecha de emisión:		09/02/2022	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Vendedor de piso	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor de piso	
3.- Personas a su cargo:		Ninguna	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		20 a 49 años	
6.- Sexo:		Indistinto	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Secundaria	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ventas ❖ Atención al cliente ❖ Acomodo de mercancía ❖ Verificación de precios 	
10.- Experiencia:		6 meses	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:		Autorizo:


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-009
Nombre del puesto:	Vendedor de piso	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Brindar atención al cliente, así como promover la venta de productos.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acomodar mercancía en anaqueles. ❖ Supervisar constantemente que no falta mercancía en los anaqueles. ❖ Revisar la fecha de caducidad en los productos. ❖ Solicitar producto en almacén y colocarlo en los anaqueles en su respectivo lugar. ❖ Apoyo al cliente respecto a precios o productos. ❖ Brindar asistencia al cliente en sus compras. ❖ Promover la venta de productos al cliente. 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inteligencia emocional ❖ Trabajo en equipo ❖ Resolución de problemas ❖ Comunicación efectiva ❖ Sociabilidad ❖ Responsabilidad ❖ Atención ❖ Orientación al cliente 	


Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Jefe de almacén: Informar respecto a mercancía que este por terminarse, solicitar mercancía para venta en piso ❖ Supervisor de piso: dudas respecto a precios. ❖ Supervisor general: resolución de dudas sobre ventas al cliente. 		
	Externas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cliente: Atención al cliente en resolución de dudas, o solicitud de algún producto. 		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-010
Nombre del puesto:		Cajera	
Área / Departamento:		Ventas	
Fecha de emisión:		09/02/2022	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Cajera	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor de caja	
3.- Personas a su cargo:		Ninguna	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		25 a 45 años	
6.- Sexo:		Indistinto	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Preparatoria	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de efectivo ❖ Cortes de caja ❖ Arqueos ❖ Atención al cliente ❖ Computación ❖ Manejo de office 	
10.- Experiencia:		6 meses	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-010
Nombre del puesto:	Cajera	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Ofrecer un buen servicio al cliente.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cobro del producto al cliente, en efectivo o tarjeta ❖ Atención a clientes sobre productos o precios ❖ Realizar cortes de caja ❖ Realizar arqueos de caja ❖ Manejo de efectivo ❖ Entrega de efectivo a supervisor ❖ Apertura y cierre de caja ❖ Verificación de precios y productos 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Inteligencia emocional ❖ Sociabilidad ❖ Productividad ❖ Responsabilidad ❖ Orientación al cliente 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de caja: recibir indicaciones, entrega de efectivo ❖ Supervisor de piso: dudas respecto a precios o producto 	


	Externas: ❖ Cliente: cobro de mercancía, atención a dudas	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-011
Nombre del puesto:		Operador de reparto	
Área / Departamento:		Ventas	
Fecha de emisión:		09/02/2022	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Operador de reparto	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Supervisor general	
3.- Personas a su cargo:		1 persona	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		25-49	
6.- Sexo:		Masculino	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Secundaria	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reglamento de tránsito. ❖ De la ciudad de Puebla, así como de otros estados. ❖ Saber manejar. ❖ Entrega de pedidos. 	
10.- Experiencia:		2 años de experiencia en manejo	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	


	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-011
Nombre del puesto:	Operador de reparto	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Entregar los pedidos que solicita el cliente en tiempo y forma en el domicilio establecido.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acomodo de mercancía en el camión. ❖ Verificar que los pedidos estén completos. ❖ Entrega de facturas y devolución en almacén. ❖ Entregar completa la mercancía al cliente. ❖ Entrega de contrarrecibos a auxiliar administrativo. ❖ Cuidar y mantener limpia la unidad ❖ Comprobación de gastos. 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Inteligencia emocional ❖ Responsabilidad ❖ Orientación al cliente ❖ Productividad ❖ Trabajo bajo presión 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente: informes de entregas ❖ Supervisor general: informes de entregas ❖ Jefe de almacén: entrega de pedidos 	


	❖ Auxiliar administrativo: dirección en entregas	
	Externas: ❖ Cliente: entregar pedidos	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

	DIDU Fiestas	
	ANÁLISIS DE PUESTOS	
	Código:	AP-012
Nombre del puesto:	Auxiliar de almacén	
Área / Departamento:	Almacén	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
	Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:	Auxiliar de almacén	
2.- Cargo del jefe inmediato:	Jefe de almacén	
3.- Personas a su cargo:	Ninguna	
4.- Horario:	9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:	20 a 50 años	
6.- Sexo:	Masculino	
7.- Estado civil:	Indistinto	
8.- Formación académica:	Secundaria	
9.- Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entradas y salidas de almacén ❖ Acomodo de mercancía ❖ Manejo de inventarios 	
10.- Experiencia:	6 meses	
11.- Certificaciones:	Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-012
Nombre del puesto:	Auxiliar de almacén	
Área / Departamento:	Almacén	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Apoyar en diferentes actividades al jefe del almacén contribuyendo a un buen control del almacén, manteniendo la información actualizada.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acomodar la mercancía que llega diariamente en su respectivo espacio. ❖ Preparar pedidos para entregas a domicilio. ❖ Entregar pedidos a Operador de entregas para las entregas. ❖ Entregar mercancía a vendedores de piso en caso de que se solicite. ❖ Mantener limpio el almacén ❖ Mantener el orden de la mercancía ❖ Revisar fechas de caducidad del producto ❖ Realizar pedidos respecto a producto faltante, ❖ Apoyo en inventarios. 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Comulación efectiva ❖ Productividad ❖ Responsabilidad ❖ Dinamismo ❖ Trabajo bajo presión 	
Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Jefe de almacén: recibir indicaciones ❖ Gerente: surtir algún pedido ❖ Supervisor de piso: Solicitud de mercancía para venta en piso 	

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vendedores de piso: solicitud de mercancía ❖ Operador de reparto: entrega de mercancía para entregas a domicilio 	
	<p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proveedores: Verificación de mercancía 	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

		DIDU Fiestas	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	
		Código:	AP-013
Nombre del puesto:		Auxiliar de reparto	
Área / Departamento:		Ventas	
Fecha de emisión:		09/02/2022	
		Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:		Auxiliar de reparto	
2.- Cargo del jefe inmediato:		Operador de reparto	
3.- Personas a su cargo:		Ninguna	
4.- Horario:		9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:		de 25 a 45 años	
6.- Sexo:		Masculino	
7.- Estado civil:		Indistinto	
8.- Formación académica:		Secundaria	
9.- Conocimientos:		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reglamento de tránsito ❖ Revisión de mercancía ❖ Carga y acomodo de mercancía 	
10.- Experiencia:		6 meses	
11.- Certificaciones:		Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:	

	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-013
Nombre del puesto:	Auxiliar de reparto	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Apoyar al operador de reparto para entregar los pedidos en tiempo y forma.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisar que la mercancía a entregar este completa ❖ Carga y descarga de mercancía a clientes asignados ❖ Entrega de facturas a clientes y contrarrecibos a auxiliar administrativo para que se corrobore el recibo de mercancía por parte del cliente ❖ Cuidar y mantener limpia la unidad 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Comunicación efectiva ❖ Productividad ❖ Responsabilidad ❖ Orientación al cliente 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Operador de reparto: apoyo al operador de reparto, recibir indicaciones ❖ Auxiliar administrativo: entrega de contrarrecibos 	


	Externas: ❖ Cliente: Entrega de producto.	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

	DIDU Fiestas	
	ANÁLISIS DE PUESTOS	
	Código:	AP-014
Nombre del puesto:	Limpieza	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/0/2022	
	Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:	Limpieza	
2.- Cargo del jefe inmediato:	Supervisora de piso	
3.- Personas a su cargo:	Ninguna	
4.- Horario:	9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:	de 25 a 55 años	
6.- Sexo:	Masculino	
7.- Estado civil:	Femenino	
8.- Formación académica:	Primaria	
9.- Conocimientos:	Limpieza en general	
10.- Experiencia:	6 meses	
11.- Certificaciones:	Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-014
Nombre del puesto:	Limpieza	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Mantener limpia las instalaciones de la empresa, y brindar una buena imagen al cliente.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Limpiar las oficinas de la empresa ❖ Limpiar almacén ❖ Lavar sanitarios ❖ Limpiar puertas y ventanas ❖ Limpiar cajas ❖ Mantener limpio los anaqueles en los que se exhibe la mercancía. ❖ Mantener todas las áreas de la empresa limpias ❖ Cuidar y mantener en buen estado la herramienta proporcionada 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación efectiva ❖ Responsabilidad ❖ Orientación al cliente 	
Relaciones laborales	<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Auxiliar administrativo: solicitar material ❖ Subgerente: recibir indicaciones 	

	Externas: ❖	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

	DIDU Fiestas	
	ANÁLISIS DE PUESTOS	
	Código:	AP-015
Nombre del puesto:	Vigilancia	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2011	
	Descripción de puesto:	
1.- Nombre del puesto:	Vigilancia	
2.- Cargo del jefe inmediato:	Supervisor general	
3.- Personas a su cargo:	Ninguna	
4.- Horario:	9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
5.- Edad:	25 a 45 años	
6.- Sexo:	Masculino	
7.- Estado civil:	Indistinto	
8.- Formación académica:	Secundaria	
9.- Conocimientos:	❖ Seguridad	
10.- Experiencia:	1 año	
11.- Certificaciones:	Ninguna	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

	DIDU Fiestas	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	Código:	AP-015
Nombre del puesto:	Vigilancia	
Área / Departamento:	Ventas	
Fecha de emisión:	09/02/2022	
Objetivo del puesto de trabajo:	Protección de los bienes de la empresa, así como de las instalaciones de la empresa.	
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar que las personas que salen de empresa no se lleven producto que no ha sido pagado ❖ Aplicar gel antibacterial y tomar la temperatura de las personas que ingresan. ❖ Sellar las bolsas de las personas que ingresan ❖ Mantener limpia el área de trabajo ❖ Protección de los clientes y colaboradores 	
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de reacción ❖ Trabajo en equipo ❖ Inteligencia emocional ❖ Resolución de problemas ❖ Sociabilidad ❖ Responsabilidad ❖ Comunicación efectiva 	
Relaciones laborales	Internas: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor general: Informes sobre incidentes, recibir ordenes 	

	Externas: ❖ Cliente: en caso de presentarse algún incidente ❖ Proveedores: entradas y salidas de proveedores	
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:

Con esto se da por finalizada la propuesta realizada a la empresa caso de estudio de esta tesis.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia de la propuesta de un manual de organización para la empresa didufiestas de la ciudad de Puebla

PROBLEMA	OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	ELEMENTOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PROPOSITO DE LOS ELEMENTOS DEL MANUAL	ACCIONES
La organización dentro de la empresa no está bien planteada, existe duplicidad de actividades, no se sabe con exactitud a quien debe reportar cada puesto, algunas actividades son realizadas por departamentos que no les corresponden realizarlas.	Proponer un manual de organización para la empresa Didufiestas de la Ciudad de Puebla para mejorar la organización que existe actualmente en la empresa	Con la elaboración de un manual de organización se podrá conocer aspectos relevantes sobre la empresa, las diferentes funciones y responsabilidades de los puestos existentes en la empresa, se identificará el departamento al que pertenecen los diferentes puestos, así como las relaciones directas e indirectas de cada puesto permitiendo un ahorro económico, así como de tiempo y esfuerzo.	El diseño de un manual de organización podrá contribuir a mejorar los procesos internos de la empresa, así como el servicio ofrecido por la misma.	El manual de organización	Antecedentes históricos	Dar a conocer información relevante e importante de la empresa y de esta manera tener una idea amplia sobre la empresa.	<p>* El manual de organización será entregado al dueño y es quien tome la decisión de compartirlo a los colaboradores, así como la información que se dará a conocer a cada uno.</p> <p>* El dueño tomara la decisión de la aplicación de la propuesta del manual en la empresa.</p> <p>* Se espera que con la puesta en práctica del manual se logre solucionar algunas deficiencias detectadas en la investigación de campo.</p> <p>* En la aplicación de la presente propuesta, será necesario contar con la disposición y participación de los colaboradores para lograr una mayor efectividad en logro de la implementación.</p>
					Marco Jurídico	Proporcionar información general respecto a aspectos jurídicos de la empresa.	
					Estructura Orgánica	Permitir conocer de manera general conocer los diversos departamentos que conforman la empresa.	
					Organigrama	Identificar y conocer la posición que ocupan los diferentes puestos dentro de la empresa, así como las relaciones directas o indirectas de dichos puestos.	
					Análisis y descripción de puestos	Conocer las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos de la empresa, evitando duplicidad u omisión de actividades logrando así la disminución del recurso económico y de tiempo.	

CONCLUSIONES

Es importante que en las empresas sin importar su tamaño exista la organización como parte del proceso administrativo, esto brinda a la empresa una estructura o columna vertebral a toda la organización que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos de una mejor manera, pues contribuye a la correcta distribución de las actividades, permite evitar duplicidades logrando así el ahorro de tiempo y fuerza de trabajo.

Las empresas se encuentran en un entorno que es cada vez más cambiante, se enfrentan a mercados muy exigentes, por lo cual se debe tener una estructura fuerte y bien definida que permita hacer frente a dichos cambios y exigencias, para lograr la construcción de esta estructura es importante la organización a través del establecimiento de una correcta comunicación, de la separación de tareas, y la departamentalización entre otros aspectos importantes.

La organización como parte del proceso administrativo tratada en el capítulo I permite ver la importancia de la implementación en la empresa pues tiene enormes ventajas, aunque también tiene algunas desventajas, pero se pueden lograr disminuir implementándose de manera correcta y tomando lo que pueda funcionar mejor para la empresa y de acuerdo a las necesidades de esta, pues lo que pudiera funcionar a una empresa no necesariamente puede funcionar a otra ya que todas funcionan de diferente manera.

El manual abordado en el segundo capítulo permite ver la importancia de esta herramienta pues transmite el conocimiento adquirido por medio de experiencias y procedimientos, la correcta gestión de este conocimiento le permite a la empresa crear un mayor valor permitiendo difundir esta información de manera sistemática y más eficiente para lograr un mejor desempeño de sus colaboradores, existen diferentes tipos de manuales este será elegido de acuerdo con las necesidades de la empresa, se puede contar con diferentes manuales que permitan a la empresa un mejor funcionamiento.

El manual de organización también tratado en el capítulo II permite a la empresa formar una estructura que contribuye a cumplir de mejor manera los objetivos, logrando así la disminución de gastos en algunos casos, evitando duplicidad de actividades pues se definen las actividades que cada colaborador debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa, estos y otros beneficios se pueden identificar al contar con un manual de organización en la empresa, los manuales tienen una estructura pero se puede tomar los puntos que se consideren más convenientes y de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

La empresa tratada en el capítulo III y de acuerdo con la información recopilada se puede observar lo importante que es para la economía de una región o país pues genera empleos, contribuye a un mayor desarrollo de la economía, a través de los productos ofrecidos pueden mejorar la calidad de vida de una sociedad, así como el progreso de esta.

Es importante para que estas empresas logren su permanencia en el mercado y logren ser más competitivas pongan en práctica diferentes herramientas que les permitan tener un mejor funcionamiento, existen diferentes herramientas para las empresas por lo cual las diferentes herramientas no funcionan de la misma manera sino cada empresa tomara lo que más le sirva y sea más conveniente para poder funcionar de mejor manera. Muchas veces las empresas no cuentan con procedimientos que permitan un mejor flujo de trabajo y realizan sus actividades sin establecer normas o procedimiento dejando de lado los enormes beneficios que pueden obtener de algunas herramientas de la administración.

En el capítulo IV en el que se abordaron aspectos sobre la metodología, se logró la recolección de información por medio de dos instrumentos, una entrevista y dos cuestionarios aplicados al dueño y colaboradores y de acuerdo a los datos obtenidos se llega a la conclusión que actualmente hace falta reforzar la organización de la empresa y esto se puede lograr por medio de la propuesta e implementación de una manual de organización en el cual se brinde una estructura a la empresa, se definan actividades así

como responsabilidades de los diferentes colaboradores, que se establezcan las relaciones laborales entre otros aspectos.

Finalmente para cerrar este apartado las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, estos cambios afectan por igual a todas las empresas sin importar su tamaño o al giro al que se dedican, estas empresas cuentan con diferentes elementos o herramientas que permiten un buen desarrollo o funcionamiento, entre estas herramientas se menciona a la organización que es parte del proceso administrativo y brinda una estructura a la empresa permitiendo así el cumplimiento de los objetivos y metas de una manera eficaz y eficiente por lo cual es un elemento muy importante con el cual deben contar las empresas y así establecer una mejor organización. El uso de un manual de organización contribuye a estructurar a la empresa, por medio del establecimiento de una misión y una visión donde se visualice el rumbo de la empresa así como, un organigrama en el cual se definan las relaciones estructurales, y así saber a quién se debe reportar las acciones realizadas, además de también tener un análisis de puestos en el que se definan las actividades así como las responsabilidades que cada colaborador debe realizar para poder cumplir los objetivos de la empresa evitando así la duplicidad de actividades y gastos innecesarios.

CONSIDERACIONES FINALES

Se ha concluido con la propuesta del manual de organización, dicho manual será dado a conocer al dueño de la empresa resaltando los enormes beneficios que este puede traer a la empresa y como puede realizarse la implementación de una mejor manera, la implementación de este manual será decisión del dueño de la empresa, así como el manejo de la información contenida en este.

En caso de autorizar su implementación se brindará todo el apoyo e información necesaria para lograr la correcta implementación contribuyendo a mejorar la organización actual de la empresa alcanzando así el éxito esperado.

Además de recalcar el apoyo para la implementación del manual, se agradece al dueño de la empresa, así como a los colaboradores por el apoyo brindado para realizar el presente trabajo de investigación, pues sin su apoyo este no sería posible.

REFERENCIAS

- Alegre Saz, L., Berné Manero, C., & Galve Górriz, C. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. España: Editorial Ariel, S.A.
- Alfaro Zaragoza, L., & González González, F. (08 de Abril de 2012). Manual de Procedimientos Administrativos de los programas Fundación UNAM/CELE. México, D.F., México.
- andlogistics.com. (18 de Julio de 2021). *andlogistics.com*. Obtenido de <http://www.andlogistics.com/index.php/es/ragon-m>
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R., & Espin Martínez, J. A. (2015). Manual de procedimiento en la Empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 3.
- Bernal Torres, C. A. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Colombia: Pearson Educación de México.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XXI*. México: Pearson Educación de México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Diario Oficial de la Federación. (2017). *dof.gob.mx*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5468221
- empresasypersonas.com. (06 de Julio de 2021). *empresasypersonas.com*. Obtenido de <https://www.empresasypersonas.com/walmart/>
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España: Ediciones Díaz de los Santos s.a.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGrawHill.
- Galindo Alvarado, J. F., & Guerrero Reyes, J. C. (2020). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jiménez Bozal, J. J. (2001). *Selección de personal*. Madrid: Esic.
- Gil López, J. V. (2020). *COMT004PO: Fundamentos de atención al cliente*. España: Editorial Elearning, S.L.
- Gobierno del Estado de México. (02 de Mayo de 2018). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización*. Obtenido de [http://dgi.edomex.gob.mx/sites/dgi.edomex.gob.mx/files/files/GUIAPARALAELABORACIONDEM ANUALES2018-1\(1\).pdf](http://dgi.edomex.gob.mx/sites/dgi.edomex.gob.mx/files/files/GUIAPARALAELABORACIONDEM ANUALES2018-1(1).pdf)
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S. A.

- González Zarandona, M. D., & Ramírez Villanueva, J. (13 de Mayo de 2010). Diagnóstico de Calidad para la Empresa Comercializadora Ragón S.A. de C.V. Puebla, Puebla, Puebla.
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. México: Panorama editorial, SA de CV.
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic editorial.
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
- INEGI. (01 de Agosto de 2019). *inegi.org.mx*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/518>
- Instituto Guatemalteco de Educación Radiófonica, IGER. (2017). *Organización y Administración 1*. Guatemala: Iger talleres graficos.
- Iranzo, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. (*tesis de Maestría*). Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI.
- Lara Martinez, O. R. (28 de Octubre de 2011). *gestipolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Ley Federal del Trabajo. (s.f.). *Ley Federal del Trabajo*.
- Lirio Loli, F. A. (2018). *Organigramas: Técnicas y Métodos*. Perú.
- López, J. F. (12 de Febrero de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa-comercial.html>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morfín Martínez, A. L. (06 de Mayo de 2021). *dspace.itcolima.edu.mx*. Obtenido de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/337/MEMORIA%20DE%20RESIDENCIA%20ALMA%20LORENA%20MORFIN%20MARTINEZ.pdf;jsessionid=dbld751260xfh5frbgxgfa4?sequence=1>
- Munch Galindo, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Editorial Pearson.
- naturacosmeticos.com.ar. (12 de Julio de 2021). *naturacosmeticos.com.ar*. Obtenido de <https://www.naturacosmeticos.com.ar/>
- Noguez, R. (17 de Junio de 2021). *www.forbes.com.mx*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/negocios-natura-va-por-6-tiendas-mexico/>
- Opportimes. (28 de Abril de 2020). *Opportimes oportunidades de negocio en un click*. Obtenido de <https://www.opportimes.com/los-principales-compedadores-de-oxxo/>
- Oviedo B, A. (2017). *Como iniciar una empresa comercializadora*. México: epub.
- Oviedo, A. (2017). *Como iniciar una empresa comercializadora*. México: Educa digital.
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Málaga: IC Editorial.

Poder Judicial del Estado de México. (2016). *Guía Técnica para la Elaboración y Actualización de Manuales de Organización del Poder Judicial del Estado de México*. Toluca.

Publicaciones Vértice. (2008). *Selección de personal*. España: Vertice.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vertice.

ragon.mx. (18 de Julio de 2021). *ragon.mx*. Obtenido de <https://www.ragon.mx/>

Rerdannoski, M. E. (2011). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4823/rerdanoski-empresafamiliarrerra.pdf

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas 2: Teoría y práctica*. México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.

Riquelme, M. (18 de Julio de 2017). *webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresa-comercial/#comment-11021>

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.

Salazar, H. (Mayo de 2013). *Economía org*. Obtenido de <https://economia.org/proceso.php>

Sánchez, J.-E. (07 de 1992). *Geo Crítica*. Obtenido de <http://www.ub.edu/geocrit/sv-28.htm>

Secretaría de Economía. (2010). *economia.gob.mx*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>

Secretaría de economía. (2021 de Noviembre de 2021). *Secretaría de economía*. Obtenido de <http://sie.puebla.gob.mx/sie/municipios/index.php>

Secretaría de la Contraloría General. (05 de Mayo de 2021). *fcaenlinea1.unam.mx*. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion

Secretaría de Relaciones Exteriores. (06 de Mayo de 2021). Obtenido de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_org.pdf

Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis de Puestos de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

valenzuela, b., & ortiz, m. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Hermosillo Sonora México: Mora-Cantua Editores, SA DE CV.

Vanguardiamx. (18 de Marzo de 2019). *vanguardia.com*. Obtenido de <https://vanguardia.com.mx/articulo/oxxo-se-convierte-en-la-segunda-comercializadora-al-detalle-mas-grande-de-mexico>

Varela Juarez, R. (2006). *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.

Yirda, A. (20 de Noviembre de 2021). *Concepto definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/comercializadora/>

ANEXOS

Anexo 1

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información sobre la situación actual de la empresa, así como otros aspectos importantes de la empresa Didufiestas objeto de estudio de esta investigación.

Entrevista dirigida a: Dueño de la empresa.

Guía de entrevista

Propuesta Manual de Organización para empresa comercial en Puebla

Fecha _____

Lugar _____

Organización _____

Nombre del entrevistado _____

Parte 1. Datos generales

- 1.- ¿En qué año se fundó la empresa?
- 2.- ¿Quién es el fundador de la empresa?
- 3.- ¿Cuál es el giro del negocio?
- 4.- ¿Usted es el dueño o el administrador?
- 5.- ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?
- 6.- ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
- 7.- ¿A qué mercado está dirigido actualmente?

Parte .2 Procesos Internos

8.- ¿Qué opina del orden y control que tiene la organización de la empresa?

09.- ¿De qué manera determinan los objetivos y metas generales y particulares de cada área?

10.- ¿De qué forma aseguran que se cumplan o se alcancen los objetivos establecidos?

11.- ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa?

Parte 3. Manual de Organización

12.- ¿La empresa cuenta con un manual de organización?

13.- ¿Conoce los elementos que debe contener un manual de organización?

14.- ¿Considera que es importante tener un manual de organización en la empresa?

15.- ¿Considera que el uso de un manual de organización podría contribuir a un mejor funcionamiento de la empresa y por lo tanto brindar un mejor servicio?

Parte 4. El servicio

16.- ¿Cuál es el proceso de servicio al cliente?

17.- ¿Se brinda al cliente servicio postventa?

18.- ¿considera que se debería mejorar la experiencia del cliente?

19.- ¿El tiempo de atención al cliente es el correcto o se podría mejorar?

20.- ¿El equipo de trabajo cuenta con las aptitudes necesarias para generar una buena relación con el cliente?

21.- ¿Los colaboradores tienen actitud de servicio al cliente?

22.- ¿Cuál es la antigüedad de los trabajadores?

23.- ¿Cuál es el porcentaje de rotación sobre el personal?

Gracias por su tiempo y colaboración dedicado a la presente entrevista, su participación es muy importante para el desarrollo de este trabajo de investigación. La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

Anexo 2

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información sobre las actividades que realizan los colaboradores para la realización de una propuesta de un manual de organización en lo referente al análisis de puestos.

Cuestionario dirigido a: Todo el personal que labora en la empresa.

Instrucciones: Se solicita su colaboración para recabar información acerca de algunos aspectos sobre su trabajo por medio de sus respuestas a las siguientes preguntas.

1.- Datos generales persona encargada del puesto

Área/Departamento:

Cargo y nombre de su jefe inmediato:

Personas a su cargo: mencione puesto y número de personas:

2.- Descripción de funciones específicas

1.- ¿Qué funciones realiza en su puesto de trabajo?		
Describa sus actividades diarias en su puesto de trabajo	Periodicidad: diaria, semanal, mensual, anual	% de tiempo de la jornada dedicado a cada actividad
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		
11.-		
12.-		

2.- ¿Cuál es el propósito o la finalidad de su cargo o puesto de trabajo?

--

3.- ¿Con quién intercambia información interna y externamente?	Describe su relación con la persona o departamento
Internas 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-	
Externas 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-	

4.- ¿Puede describir sus responsabilidades dentro de la empresa?

1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.-
--

Gracias por su tiempo y colaboración dedicado al presente cuestionario, su participación es muy importante para el desarrollo de este trabajo de investigación. La información proporcionada será utilizada con fines académicos

Anexo 3

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría
Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información respecto a los requerimientos y habilidades necesarias para los puestos de trabajo dentro de la empresa objeto de estudio.

Cuestionario dirigido a: al jefe de recursos humanos o jefe inmediato de los diferentes puestos de trabajo de la empresa.

Instrucciones: Su colaboración es importante, por lo cual se solicita de la manera más atenta responder las siguientes preguntas que permitan conocer requisitos de los puestos de la empresa, el cuestionario deberá ser respondido por cada puesto dentro de la empresa que usted coordina.

Cargo / Puesto de trabajo:

Años de experiencia laboral requerida para el puesto de trabajo:

Escolaridad requerida para el puesto:

Conocimientos necesarios para el puesto:

¿Cuáles son los requerimientos físicos para desarrollar el puesto de trabajo?

--

Habilidades requeridas:

Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>	Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/>	Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	Capacidad de concentración	<input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/>	Creatividad	<input type="checkbox"/>

Alguna otra:

--

Se requiere de alguna certificación especial para desarrollar el puesto:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cual?	<input type="text"/>

¿Al ingresar el colaborador recibió alguna capacitación previa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cuál?	<input type="text"/>

¿Se brinda alguna capacitación posterior al colaborador?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cuál?	<input type="text"/>

¿Se permite que el colaborador tenga iniciativa en las actividades que desarrolla?

--

Gracias por su tiempo y colaboración dedicado al presente cuestionario, su participación es muy importante para el desarrollo de este trabajo de investigación. La información proporcionada será utilizada para fines académicos.